3.0

În ultima vreme am asistat la un declin al marketingului. Această carte provocatoare ne spune cum poate marketingul să-și recâștige credibilitatea și influența, înăuntrul și în afara unei organizații.
Leonard L. Berry, profesor de marketing, Texas A&M University

Philip Kotler este, încă o dată, un deschizător de drumuri în materie de marketing strategic, aducând o nouă și binevenită perspectivă. **Marketing 3.0** este o pledoarie bine argumentată pentru avantajul unei concurențe bazate pe apelul la spiritul uman, ca modalitate de a-i implica pe consumatori.
Dennis Dunlap, CEO, American Marketing Association

Marketing 3.0 conține idei importante pentru toți managerii. Arată foarte clar care e calea către construirea unei companii umanocentrice, axate pe valori. Cele zece crezuri incluse în carte integrează marketingul și valorile și asigură personalitate și scop companiilor care le practică.
Stephen A. Greyser, profesor „Richard P. Chapman" de administrare a afacerilor, profesor emerit, Harvard Business School

Mult prea mult timp marketerii au crezut că satisfacerea consumatorilor era obiectivul principal al activităților de marketing. **Marketing 3.0** arată că bunăstarea consumatorilor și a societății este următoarea mare provocare pentru companii. Consumatorii cer mai mult de la ei înșiși și așa ar trebui să facă și companiile.
Nirmalya Kumar, profesor de marketing și codirector al Aditya Birla India Centre, London Business School

PUBLICA www.publica.ro

Philip **KOTLER**
Hermawan KARTAJAYA
Iwan SETIAWAN

MARKETING 3.0

De la produs la consumator și la spiritul uman

PUBLICA

Philip Kotler, titularul catedrei de Marketing Internațional „S.C. Johnson & Son", de la Școala Superioară Kellogg de Management a Universității Northwestern, este recunoscut ca fondator al marketingului modern. Publicația Wall Street Journal îl plasează printre ocupanții primelor șase locuri din topul celor mai influenți teoreticieni ai lumii afacerilor. Ocupă locul 9 în clasamentul Thinkers 50, ediția 2009.

Hermawan Kartajaya este fondatorul și directorul executiv al companiei MarkPlus, Inc. și unul dintre „Cei 50 de mari gânditori care au marcat viitorul marketingului", conform Chartered Institute of Marketing din Marea Britanie.

Iwan Setiawan este consultant senior la MarkPlus, Inc., specializat în strategii de marketing și a studiat administrarea afacerilor la Kellogg School of Management.

MARKETING 3.0
De la produs la consumator și la spiritul uman

MARKETING 3.0

De la produs la consumator și la spiritul uman

Cuprins

Cuvânt-înainte 9
Prefață 11

PARTEA ÎNTÂI: TENDINȚE

1. Bun venit la Marketingul 3.0 17
2. Un model al viitorului pentru Marketingul 3.0 45

PARTEA A DOUA: STRATEGIE

3. Marketingul misiunii către consumatori 75
4. Marketingul valorilor către angajați 99
5. Marketingul valorilor către partenerii de canal 121
6. Marketingul viziunii către acționari 139

PARTEA A TREIA: APLICARE

7. Realizarea transformării socioculturale 163
8. Crearea întreprinzătorilor de piață emergentă 183
9. Dezideratul sustenabilității mediului 203
10. Cum le punem pe toate laolaltă 223

Partea întâi | Tendințe

1 | Bun venit la Marketingul 3.0

De ce Marketing 3.0?

De-a lungul anilor, marketingul a evoluat prin trei stadii, pe care noi le numim Marketing 1.0, 2.0 și 3.0. Mulți dintre marketerii de azi continuă să practice Marketingul 1.0, unii practică Marketingul 2.0 și câțiva încep să treacă la Marketingul 3.0. Cele mai mari oportunități li se vor deschide marketerilor care practică versiunea 3.0. Demult, demult, în era industrială – când tehnologia de bază era cea a mașinilor de fabrică –, să faci marketing însemna să-ți vinzi produsele tuturor celor dispuși să le cumpere. Produsele erau destul de rudimentare și menite să servească o piață de masă. Țelul era să standardizezi și să mărești scara de activitate, pentru a aduce la cel mai scăzut nivel posibil costurile de producție, astfel încât bunurilor realizate să li se poată aplica un preț mai mic, devenind accesibile unui număr mai mare de cumpărători. Automobilul Model T al lui Henry Ford întruchipează această strategie; grăit-a Ford: „Orice client poate obține o mașină vopsită în orice culoare dorește, câtă vreme este neagră". Aceasta a fost era Marketingului 1.0 sau a centrării pe produse.

Marketingul 2.0 și-a făcut apariția în era informațională contemporană – în care nucleul este tehnologia informatică. Sarcina marketingului nu mai e chiar atât de simplă. Consumatorii din ziua de azi sunt bine informați și pot cu

ușurință să compare mai multe oferte similare de produse. Valoarea produsului o definește consumatorul. Preferințele consumatorilor diferă între ele și variază între limite foarte largi. Marketerul trebuie să segmenteze piața și să dezvolte un produs superior pentru o piață-țintă anume. Regula de aur „clientul e rege" funcționează cu bune rezultate pentru majoritatea companiilor. Consumatorii au de câștigat pentru că trebuințele și dorințele lor sunt mai bine servite. Ei pot să aleagă dintr-o mare diversitate de caracteristici funcționale și de variante. Marketerii din ziua de azi încearcă să ajungă la mintea și la inima consumatorului. Din păcate, abordarea centrării pe consumator pornește implicit de la premisa că toți consumatorii sunt niște ținte pasive ale campaniilor de marketing. Aceasta este optica în era Marketingului 2.0 sau a orientării spre client.

Acum, suntem martorii începuturilor unei ere a Marketingului 3.0 sau a orientării spre valori. În loc să-i trateze pe oameni ca pe niște simpli consumatori, marketerii îi abordează ca pe ființe umane în întregul lor, cu minte, inimă și energii sufletești. În tot mai mare măsură, consumatorii caută soluții la anxietățile lor cu privire la putința de-a face un loc mai bun din lumea globalizată. Într-o lume plină de confuzie, ei caută să găsească acele firme care se adresează celor mai profunde năzuințe umane în materie de dreptate socială, economică și pentru mediu, în ceea ce-și propun ca misiune, viziune și valori. Ei nu caută doar satisfacție funcțională și emoțională, ci și împlinire a spiritului uman, prin produsele și serviciile pe care le aleg.

La fel ca Marketingul 2.0 orientat spre consumator, Marketingul 3.0 își propune să-l satisfacă pe consumator. Dar companiile care practică Marketingul 3.0 au misiuni, viziuni și valori mai cuprinzătoare cu care să-și poată aduce contribuția

în lume; ele tind spre a veni cu soluții la problemele din societate. Marketingul 3.0 îmbogățește conceptul de marketing, aducându-l în sfera aspirațiilor, a valorilor și a spiritului uman. În concepția Marketingului 3.0, consumatorii sunt făpturi omenești văzute ca întreg, cărora nu trebuie niciodată să li se neglijeze celelalte trebuințe și speranțe. Prin urmare, Marketingul 3.0 vine să completeze marketingul emoțional cu marketingul spiritului uman.

Într-un moment al crizelor economice globale, Marketingul 3.0 câștigă și mai multă relevanță pentru existențele consumatorilor, pe măsură ce aceștia se văd mai mult afectați de schimbări și turbulențe rapide în mediul social, economic și natural. Bolile devin pandemii, sărăcia sporește, distrugerea mediului natural își continuă mersul. Companiile care practică Marketingul 3.0 vin cu răspunsuri și le dau speranțe oamenilor confruntați cu asemenea probleme și, ca atare, se apropie de consumatori la un nivel superior. În Marketingul 3.0, firmele se diferențiază prin valorile lor. Într-o eră a turbulențelor, ar fi greu de contestat soliditatea unei asemenea diferențieri.

Tabelul 1.1 prezintă în rezumat o comparație între Marketingul 1.0, 2.0 și 3.0, din puncte de vedere cuprinzătoare.

Ca să înțelegem mai bine Marketingul 3.0, haideți să examinăm evoluția celor trei mari forțe care modelează mediul de afaceri în direcția Marketingului 3.0: era participării, era paradoxului globalizării și era societății creative. Observați modul în care aceste trei forțe majore îi transformă pe consumatori, determinându-i să fie mai înclinați spre colaborare, mai interesați de aspectele culturale și mai motivați de spiritul umanist. Înțelegerea acestei transformări va duce la o mai bună înțelegere a Marketingului 3.0 ca nex al unui demers de colaborare, cultural și spiritual.

Tabelul 1.1 Comparație între cele trei versiuni ale marketingului: 1.0, 2.0 și 3.0

	Marketingul 1.0 Marketing centrat pe produse	Marketingul 2.0 Marketing orientat spre consumator	Marketingul 3.0 Marketing impulsionat de valori
Obiectivul	Să vândă produse	Să-i satisfacă și să-i păstreze pe clienți	Să facă lumea un loc mai bun
Factori de potențare	Revoluția Industrială	Tehnologia informațională	Noul val în tehnologie
Felul în care firmele văd piața	Cumpărători de masă cu trebuințe fizice	Consumator mai deștept, cu minte și inimă	Ființă umană deplină, cu minte, inimă și suflet
Concepția fundamentală de marketing	Dezvoltarea produsului	Diferențiere	Valori
Liniile directoare de marketing ale firmei	Specificația produsului	Poziționarea firmei și cea a produsului	Misiunea, viziunea și valorile firmei
Propunerile valorice	Funcționale	Funcționale și emoționale	Funcționale, emoționale și spirituale
Interacțiunea cu consumatorii	Tranzacție între o firmă și mulți cumpărători	Relație individuală	Colaborare între multe firme și mulți consumatori

Era participării și a marketingului în colaborare

Progresele tehnologice au adus cu ele schimbări enorme, în ultimul secol, la nivelul consumatorilor, al piețelor și al marketingului. Marketingul 1.0 a fost inițiat de dezvoltarea tehnologiei de producție în timpul Revoluției Industriale. Marketingul 2.0 a luat ființă ca rezultat al tehnologiei informatice și al internetului. Acum, noul val din tehnologie devine forța motorie principală a nașterii Marketingului 3.0.

Încă de la începutul anului 2000, tehnologia informatică a penetrat piața majoritară și s-a dezvoltat mai departe, sub forma a ceea ce se consideră a fi noul val în tehnologie. Aceasta este tehnologia care permite conectarea și interacțiunea între indivizi și grupuri. Noul val în tehnologie constă din trei componente majore: calculatoare și telefoane mobile ieftine, conectare la internet cu costuri scăzute și software cu acces liber al utilizatorilor la codul-sursă (*open source*).[1] Tehnologia le permite oamenilor să se exprime și să colaboreze cu alți indivizi. Emergența noului val în tehnologie marchează ceea ce Scott McNealy, președintele companiei Sun Microsystems, a numit „era participării". În era participării, oamenii nu doar consumă știri, idei și divertisment, ci și creează ei înșiși toate aceste lucruri. Noul val în tehnologie le dă oamenilor posibilitatea să se transforme din consumatori în prosumatori.

Unul din factorii de validare ai noului val în tehnologie este dezvoltarea rapidă a mijloacelor de comunicare pentru dialogul social (*social media*). Noi vedem platformele media sociale ca fiind împărțite în două mari categorii. Una este cea a sistemelor media sociale destinate *exprimării*, unde intră blogurile, rețelele ca Twitter, YouTube și Facebook, site-urile de partajare a fotografiilor ca Flickr și alte site-uri de relaționare socială. Cealaltă categorie cuprinde mijloacele de dialog social bazate

pe *colaborare*, unde intră site-urile ca Wikipedia, Rotten Tomatoes și Craigslist.

Platformele media sociale axate pe exprimare

Haideți să examinăm impactul produs asupra marketingului de mijloacele axate pe exprimare în dialogul social. La începutul anului 2008, serviciul Technorati a găsit 13 milioane de bloguri active în toată lumea.[2] La fel ca în cazul mijloacelor de comunicare tipărite, și la bloguri, procentul de cititori variază în funcție de țară. Spre deosebire de Japonia, unde 74 la sută din utilizatorii de internet citesc bloguri, doar în jur de 27 la sută din utilizatorii de internet din Statele Unite citesc asemenea material. Deși procentajul total absolut este scăzut, 34 la sută din cititorii de bloguri din Statele Unite sunt influențatori. Ca urmare, blogurile americane stimulează inițierea unor acțiuni complementare de către 28 la sută din cititorii lor.[3] Seth Godin, un foarte cunoscut marketer, are un site apreciat de multă lume, care oferă zilnic o idee nouă pentru influențarea miilor de oameni care au ales să-i primească fluxul de notificări (*feed*-uri).

O altă formă populară de blogging – și una dintre platformele mediatice de dialog social cu cel mai înalt ritm de creștere – este Twitter. Între aprilie 2008 și aprilie 2009, numărul utilizatorilor de Twitter a crescut cu 1 298 la sută.[4] Acest site de microblogging le permite membrilor să difuzeze mesaje cu maximum 140 de caractere (*tweet*-uri) celor care-i urmăresc. Sistemul este considerat mai simplu decât bloggingul, pentru că utilizatorilor le vine ușor să trimită micromesaje de pe dispozitive portabile ca telefoanele mobile și Blackberry. Prin intermediul Twitter, utilizatorii își pot împărtăși gândurile, activitățile și chiar stările de spirit cu amicii sau fanii. Se spune că actorul Ashton Kutcher a bătut recordul de un milion de urmăritori pe Twitter, depășind astfel până și canalul de știri CNN.

Multe dintre bloguri și microbloguri sunt site-uri personale pe care cineva împărtășește cu alții, aleși de el, diverse știri, opinii și idei. Un alt gen de bloguri și microbloguri sunt cele create de oameni care vor să comenteze pe marginea noutăților sau să-și spună părerea, uneori sub forma unor mici eseuri, despre orice le trece prin minte. Alți bloggeri sau microbloggeri s-ar putea să facă comentarii despre firme și produse, susținându-le sau criticându-le. Un blogger sau microblogger enervat și cu audiență mare poate convinge mulți consumatori să nu-și dorească să aibă de-a face cu o anumită firmă sau organizație.

Popularitatea blogurilor și a microblogurilor a ajuns să pătrundă și în lumea corporatistă. IBM, de exemplu, își încurajează angajații să-și creeze bloguri proprii unde să poată discuta liber despre compania lor, câtă vreme respectă anumite reguli generale. Un alt exemplu ar fi General Electric, care și-a înființat Tweet Squad, o echipă de angajați tineri care îi învață pe cei mai vârstnici cum să folosească platformele mediatice de dialog social.

De asemenea, oamenii creează videoclipuri scurte și le pun pe YouTube ca să le vadă toată lumea. Mulți sunt aspiranți la statutul de realizatori de filme, care speră să-și vadă recunoscută creativitatea, ducând astfel la oportunități mai ample. Alte videoclipuri sunt pregătite de organizații care vor să obțină sprijin pentru sau contra unei cauze sau a unei activități. Iar o a treia categorie de videoclipuri sunt pregătite de companii care vor să-și promoveze într-un context spectacular ofertele de produse și servicii. O campanie despre care s-a

vorbit enorm pe YouTube a fost păcăleala companiei Marc Ecko cu *Air Force One*. Ca să-și demonstreze afinitatea cu arta graffiti, firma de îmbrăcăminte a făcut un clip video în care niște puștani scriau cu spray de vopsea cuvintele „Still Free" („Încă liberi") pe avionul prezidențial. Ulterior, compania a admis că avionul din videoclip nu era Air Force One și că dorise pur și simplu să facă senzație în lumea culturii pop, ca parte din eforturile sale de consolidare a mărcii proprii pe YouTube.

Pe măsură ce platformele mediatice de dialog social devin tot mai folosite, consumatorii vor putea tot mai mult să-i influențeze pe alți consumatori cu opiniile și experiențele lor. Influența pe care publicitatea firmelor o are asupra comportamentului de cumpărare se va diminua în consecință. În plus, consumatorii devin din ce în ce mai interesați de alte activități, cum ar fi jocurile video, vizionarea pe DVD, utilizarea calculatorului, și privesc mai puține reclame.

Dat fiind că platformele media sociale au costuri scăzute și nu sunt afectate de favorizare, vor reprezenta viitorul pentru comunicațiile de marketing. Conexiunile dintre prieteni pe site-urile de relaționare socială ca Facebook și MySpace pot totodată să ajute firmele să obțină informații despre piață. Cercetătorii de la IBM, Hewlett-Packard și Microsoft exploatează după multiple criterii datele de relaționare socială, pentru a realiza profiluri caracteristice și a proiecta metode mai bune de comunicare cu angajații lor și cu consumatorii.[5]

Platformele media sociale axate pe colaborare

Gândiți-vă și la platformele media sociale axate pe colaborare care aplică filozofia „open sourcing", permițând accesul utilizatorilor la codul-sursă al programelor folosite. Cu un deceniu în urmă, lumea știa că pot exista software-uri cu acces liber la codul-sursă și care să poată fi dezvoltate prin colaborare între utilizatori. Se știa despre Linux. Dar nimeni nu se gândea că genul acesta de colaborare ar putea fi aplicat și în alte domenii de activitate. Cine și-ar fi imaginat o enciclopedie la care oricine să poată contribui editorial, cum este Wikipedia?

La conținutul Wikipediei contribuie un număr imens de oameni, care-și oferă de bunăvoie timpul pentru a crea intrări despre nenumărate subiecte, destinate acestei enciclopedii clădite în comun. La mijlocul anului 2009, Wikipedia avea 235 de ediții active în tot atâtea limbi diferite, cu peste 13 milioane de articole (din care 2,9 milioane în engleză).[6] Comparați cu *We Are Smarter than Me* („Noi suntem mai deștepți decât Mine"), o carte scrisă de mii de oameni. Cartea este un exemplu de colaborare în domeniul editorial tradițional.[7] Un alt exemplu este Craigslist, care adună la un loc și afișează milioane de anunțuri de mică publicitate, ridicând o amenințare la adresa ziarelor care vând spațiu publicitar. Parțial deținut de eBay, site-ul se constituie și într-un spațiu de piață pentru un mare număr de comunități care plasează anunțuri de vânzare și de cumpărare a diverse lucruri.

Colaborarea poate fi și noua sursă de inovare. În cartea *Open Business Models*, Chesbrough arată cum pot firmele să folosească „externalizarea în mulțime" (*crowdsourcing*) ca să găsească noi idei și soluții.[8] O companie pe nume InnoCentive difuzează pe internet prezentarea unor dificultăți de dezvoltare și solicită propuneri pentru cele mai bune soluții. Orice contribuție este bine primită: firme care doresc să găsească rezolvări la problemele lor (părți care caută soluții), dar și oameni obișnuiți, oameni de știință și cercetători care pot propune soluții (părți care rezolvă probleme). Odată găsită cea

mai bună soluție, InnoCentive îi va cere părții care caută soluții să-i dea un stimulent bănesc părții care a rezolvat problema. La fel ca Wikipedia și Craigslist, InnoCentive se constituie într-un spațiu de piață care mediază colaborarea. Acest fenomen al colaborării în masă este descris de Tapscott și Williams în cartea lor *Wikinomics**.[9]

Tendința în creștere spre colaborare între consumatori a avut efecte asupra lumii afacerilor. Marketerii din ziua de azi nu mai dețin controlul total asupra mărcilor lor, pentru că ei concurează acum cu forța colectivă a consumatorilor. Acest curent tot mai puternic în direcția preluării de către consumatori a ceea ce fac marketerii este efectul anticipat de Wipperfürth în *Brand Hijack*.[10] Companiile trebuie acum să colaboreze cu consumatorii lor. Colaborarea începe atunci când managerii de marketing le ascultă vocea consumatorilor ca să le înțeleagă mintea și să capteze informații despre piață. O formă mai avansată de colaborare are loc atunci când consumatorii înșiși joacă rolul esențial în crearea valorii, prin cocrearea de produse și servicii.

Trendwatching, o vastă rețea de cercetare a tendințelor, rezumă astfel motivația consumatorilor pentru cocrearea de produse. Unora le place să-și demonstreze abilitățile în materie de creare a valorii ca să le vadă toată lumea. Alții vor să adapteze un produs sau un serviciu la propriul lor stil de viață. Uneori, consumatorii urmăresc recompensa în bani pe care firmele o oferă pentru efortul de cocreație. Altora, cocreația le apare ca un prilej de a-și găsi un loc de muncă. Există și oameni care se implică în cocreație din pur amuzament.[11]

Compania Procter & Gamble (P&G) este renumită pentru strategia sa de conectare și dezvoltare, care îi înlocuiește

* *Wikinomics: Cultura colaborării în masă*, Editura Publica, București, 2010, traducere de Irina Sebeși (n.red.).

metoda tradițională de cercetare-dezvoltare. Modelul P&G seamănă cu o stea de mare, care, după Brafman și Beckstrom, este o metaforă pertinentă pentru companiile viitorului, fiindcă nu are cap și aduce mai mult a grupuri de celule care lucrează împreună.[12] Programul de inovare liberă valorifică rețeaua P&G de întreprinzători și furnizori din toată lumea, pentru a veni cu idei proaspete și inovatoare de produse noi. Programul contribuie cu circa 35 la sută din veniturile P&G.[13] Câteva dintre produsele deja bine-cunoscute și inventate prin conectare și dezvoltare sunt gama cosmetică Olay Regenerist, periile de praf Swiffer Dusters și periuța de dinți Crest SpinBrush. Acest program o dovedește: colaborarea poate să funcționeze și în alte ramuri decât tehnologia informatică.

Pe lângă ajutorul dat companiilor să dezvolte produse, consumatorii pot contribui cu idei și pentru publicitate. Să luăm exemplul reclamei „Free Doritos". Acest spot creat de utilizatori a câștigat primul loc la cea de-a XXI-a ediție anuală a sondajului Ad Meter organizat de *USA Today* în timpul finalei campionatului american de fotbal Super Bowl, învingând reclame făcute de agenții specializate. Această victorie a dovedit că un conținut generat de utilizatori poate adeseori să ajungă mai bine la consumatori, pentru că este mai relevant și mai accesibil.

Această creștere a participării și a colaborării consumatorilor este analizată în cartea *The Future of Competition*.[14] Autorii Prahalad și Ramaswamy susțin că rolurile consumatorilor se schimbă. Consumatorii nu mai sunt niște indivizi izolați, ci, mai degrabă, conectați unul cu celălalt. În luarea deciziilor, ei nu mai sunt în necunoștință de cauză, ci informați. Ei nu mai sunt pasivi, ci activi în a oferi companiilor un feedback util.

Prin urmare, marketingul a evoluat. În primul stadiu, marketingul s-a axat pe tranzacție, concentrându-se pe modul de

realizare a unei vânzări. În al doilea stadiu, marketingul s-a axat pe relație, pe cum să-l facă pe consumator să revină și să cumpere mai mult. În al treilea stadiu, marketingul a trecut la a-i invita pe consumatori să participe la dezvoltarea de produse și comunicații în cadrul companiei.

Marketingul colaborativ este primul element constructiv al Marketingului 3.0. Firmele care practică Marketingul 3.0 țintesc să schimbe lumea. Ele n-o pot face singure. Într-o economie interconectată, ele trebuie să colaboreze între ele, să colaboreze cu acționarii lor, cu partenerii lor de canal, cu angajații lor și cu consumatorii. Marketingul 3.0 este un demers de colaborare între entități de afaceri cu sisteme similare de valori și deziderate.

Paradoxul erei globalizării și marketingul cultural

Pe lângă impactul tehnologiei asupra determinării noilor atitudini ale consumatorilor în direcția Marketingului 3.0, o altă forță majoră a fost și este globalizarea. Motorul globalizării este tehnologia. Tehnologia informatică face posibil schimbul de informații între națiuni, corporații și indivizi de pe tot cuprinsul lumii, în timp ce tehnologia de transport facilitează comerțul și alte schimburi materiale în cadrul lanțurilor globale ale valorii. La fel ca tehnologia, globalizarea atinge pe toată lumea și creează o economie interconectată. Dar, spre deosebire de tehnologie, globalizarea este o forță care stimulează contraponderea. În căutarea echilibrului potrivit, globalizarea dă adesea naștere la paradoxuri.

Să ne gândim la anul 1989, care a simbolizat ascensiunea paradoxului globalizării. În 1989, guvernul chinez a folosit armata ca să înăbușe un protest în Piața Tiananmen. O serie de demonstrații prodemocrație conduse de studenți, intelectuali și activiști sindicali s-a soldat cu o represiune militară, în urmă căreia s-au înregistrat între 400 și 600 de morți din rândul civililor și între 7 000 și 10 000 de răniți. În același an, în Europa s-a produs un eveniment istoric. Zidul Berlinului, prin care Germania de Vest fusese despărțită de Germania de Est, a fost dărâmat, înmormântând definitiv un simbol material al Războiului Rece. David Hasselhoff, stând în picioare pe Zidul Berlinului, și-a interpretat populara melodie *Looking for Freedom*. Cele două evenimente din 1989 sunt paradoxale. Cel din Piața Tiananmen a marcat prăbușirea mișcării prodemocrație din China, oprind deplasarea spre libertate, în timp ce demolarea Zidului Berlinului a reprezentat începuturile unei noi ere de libertate și democrație. Globalizarea eliberează, dar în același timp supune la presiuni națiuni și popoare din toată lumea.

Să ne gândim, de asemenea, și la cele două opinii contrare ale lui Thomas Friedman și Robert Samuelson, reprezentând globalizarea, respectiv naționalismul. Pe de o parte, Friedman susține, în cartea lui *The World Is Flat*[*15], că acum lumea nu mai are granițe. Bunurile, serviciile și oameni pot circula în flux neîngrădit, datoriă tehnologiei ieftine de transport și informaționale. Pe de altă parte, Samuelson susține, în articolul său „Pământul e mai departe rotund"[16], că granițele naționale vor rămâne în vigoare, fiindcă sunt determinate de politică și de psihologie. Globalizarea uniformizează terenul de joc pentru națiunile de pe mapamond, dar, în același timp, aduce niște riscuri. În consecință, țările își vor apăra piețele naționale împotriva globalizării. Cu alte cuvinte, globalizarea ațâță naționalismul.

---

* *Pământul este plat: Scurtă istorie a secolului XXI*, Editura Polirom, Iași, 2007, traducere de Dan Nicolae Popescu, Dorin Nistor, Mirela Mircea, Raluca Măriucean (n.red.).

Globalizarea este realmente plină de paradoxuri. Putem enumera cel puțin trei, la nivel macro, care rezultă din acest fenomen. Primul ar fi că, în timp ce democrația își găsește tot mai multe rădăcini globale, China, noua superputere nedemocratică, își sporește forța. China a devenit fabrica lumii și deține un rol-cheie în economia mondială. În ciuda creșterii influenței democrației în lume, această națiune plină de bani dovedește că sistemul capitalismului nu are neapărat nevoie de democrație. Se prea poate ca globalizarea să deschidă porțile economiei, dar nu și pe cele ale politicii. Peisajul politic rămâne unul național. Acesta este paradoxul politic al globalizării.

În al doilea rând, globalizarea impune integrare economică, dar nu creează și economii egale. Așa cum susține Joseph Stiglitz în cartea *Globalization and Its Discontents*, procesul de privatizare, cel de liberalizare și cel de stabilizare au fost prost gestionate; ca urmare, multe economii din lumea a treia și foste state comuniste se află acum într-o situație practic mai grea decât înainte. Economic vorbind, globalizarea pare să afecteze tot atâtea țări pe cât de multe ajută. Chiar și în interiorul aceleiași țări există o distribuție inegală a avuției. Astăzi avem milioane de oameni bogați în toată lumea. India are peste 50 de miliardari. Directorul general mediu din Statele Unite câștigă de 400 de ori salariul unui salariat mediu. Din nefericire, există în continuare peste un miliard de oameni în lume care trăiesc într-o stare de sărăcie extremă și subzistă cu mai puțin de un dolar pe zi. Acesta este paradoxul economic al globalizării.

În al treilea rând, globalizarea creează o cultură care nu e uniformă, ci diversă. În 1996, Benjamin Barber a scris cartea *Jihad versus McWorld: How Globalism and Tribalism Are Reshaping the World*, în care susține că există două principii cardinale și opuse ale epocii noastre: tribalismul și globalismul.[17] În 2000, Thomas Friedman scria, în *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization**, despre ciocnirea dintre sistemul globalizării, simbolizat de automobilul Lexus, și forțele străvechi ale culturii, ale geografiei, ale tradiției și ale comunității, simbolizate de măslin.[18] Globalizarea creează o cultură globală universală, dar în același timp întărește cultura tradițională, în chip de contragreutate. Acesta este paradoxul sociocultural al globalizării, care are cel mai direct efect asupra indivizilor sau asupra consumatorilor.

Această listă de paradoxuri e departe de-a fi exhaustivă – există mult mai multe decât trei –, dar e suficientă pentru a explica de ce comportamentul consumatorilor se schimbă și de ce avem nevoie de Marketingul 3.0 pentru a cuprinde tendințele. Grație tehnologiei, aceste paradoxuri ale globalizării, mai ales cel sociocultural, influențează nu doar națiuni și corporații, ci și indivizi. Indivizii au început să resimtă presiunea pe care o impune transformarea lor și în cetățeni globali, nu numai locali. Drept rezultat, mulți oameni se simt neliniștiți și poartă în interiorul lor valori contradictorii și întrepătrunse. Mai ales în vremuri de turbulență economică, anxietatea se accentuează. Mulți oameni dau vina pe globalizare, drept cauză a crizei economice mondiale.

Autorul Charles Handy este de părere că oamenii n-ar trebui să încerce să rezolve aceste paradoxuri, ci, mai degrabă, să le gestioneze.[19] Ca să facă acest lucru, oamenii năzuiesc spre un sentiment al continuității în existențele lor. Oamenii își doresc o legătură cu alții. Oamenii încep să se integreze organic în comunitatea lor locală și în societate. Și totuși, un sentiment al direcției este și el esențial într-o eră a paradoxului, pe măsură ce oamenii încep să se alăture unii altora pentru a

* *Lexus și măslinul*, Editura Polirom, Iași, 2008, traducere de Adela Motoc (n.red.).

susține o cauză socială, cum ar fi Habitat pentru Umanitate sau Clubul Sierra. În acest caz, globalizarea are un impact pozitiv asupra vieților noastre. Paradoxurile duc la un grad sporit de conștientizare și preocupare în privința sărăciei, a nedreptății, a sustenabilității mediului, a responsabilității comunitare și a scopului social.

Un efect important al acestor paradoxuri ale globalizării este acela că firmele se întrec în prezent să fie percepute ca asigurând continuitate, conectare și direcție. După Holt, brandurile culturale năzuiesc să rezolve paradoxurile din societate. Ele pot să abordeze problematici sociale, economice și de mediu din societate. Dat fiind că se adresează neliniștilor și dorințelor colective ale unei națiuni, brandurile culturale au adeseori un capital mare de piață.[20]

Brandurile culturale trebuie să fie dinamice, pentru că de regulă vor fi relevante numai într-o anumită perioadă de timp, când anumite contradicții devin evidente în societate. Prin urmare, brandurile culturale trebuie să fie permanent conștiente de noile paradoxuri în formare care se schimbă cu timpul. În anii 1970, Coca-Cola a creat o reclamă în care apărea cântecul *I'd Like to Teach the World to Sing* (*Aș vrea să învăț lumea să cânte*). La vremea aceea, era relevant, pentru că societatea americană era divizată pe tema susținerii războiului din Vietnam. Astăzi, n-ar mai fi atât de relevant, chiar dacă oamenii își vor aminti mereu campania culturală.

Pentru a realiza o campanie relevantă cultural, marketerii trebuie să știe câte ceva despre antropologie și sociologie. Ei trebuie să fie capabili să sesizeze paradoxuri culturale care nu sunt din cale-afară de evidente. Iată un lucru dificil de făcut, pentru că paradoxurile culturale nu sunt un subiect la ordinea zilei. Consumatorii cărora li se adresează campaniile culturale reprezintă o majoritate, dar ei sunt majoritatea tăcută. Ei simt

paradoxurile, dar nu le confruntă deschis și explicit, decât după ce un brand cultural ridică problema lor.

Uneori, brandurile culturale vin cu răspunsuri la mișcările antiglobalizare. Marc Gobé susține în cartea *Citizen Brands* că oamenii obișnuiți se consideră neputincioși în fața companiilor globale care manifestă dispreț la adresa comunităților locale și a mediului ambiant.[21] Asta încurajează un curent anticonsumerist adresat acestor corporații globale. Totodată, indică faptul că oamenii își doresc niște branduri responsabile, care să fie receptive la consumatori și să-și dea silința ca lumea în care trăim să fie mai bună. Aceste branduri sunt branduri cetățenești, care se adresează interesului public, în planul diferenței dintre bine și rău, în abordarea lor de marketing. Brandurile culturale sunt câteodată branduri naționale care încearcă să abordeze preferințele consumatorilor care se declară împotriva culturii globale negative, reprezentate prin branduri globale, și care caută branduri alternative.[22] Brandurile culturale joacă rolul „bunilor" care se ridică împotriva „răilor" – brandurile globale. Aceste branduri promovează naționalismul și protecționismul pentru că țintesc să devină emblemele culturale cu încărcătură iconică pentru societatea locală.

Brandurile culturale tind să fie relevante numai în anumite societăți. Asta nu înseamnă însă că brandurile globale nu pot fi și culturale. Unele branduri globale bine cunoscute își consolidează consecvent statutul de branduri culturale. De exemplu, McDonald's se poziționează ca simbol iconic al globalizării. Acest brand încearcă să creeze percepția că globalizarea înseamnă pace și cooperare. Aproape orice om de pe planetă are acces la el. În *Lexus și măslinul*, Friedman a avansat „Teoria Arcelor Aurii a prevenirii conflictelor", care afirma că țările unde există restaurante McDonald's nu s-au războit niciodată între ele. Ulterior, în *Pământul este plat*, Friedman a schimbat-o

în „Teoria Dell a prevenirii conflictelor", care afirma că niciuna din țările aflate în lanțul de aprovizionare și ofertă al mărcii Dell nu le-a declarat război celorlalte. Dimpotrivă, ele colaborează în alcătuirea unui lanț al aprovizionării pentru societatea globală. În consecință, Dell începe tot mai mult să înlocuiască McDonald's ca simbol iconic al globalizării.

Un alt exemplu este The Body Shop, marcă renumită drept întruchipare a egalității și justiției sociale. În mod normal, globalizarea nu introduce ca factor dreptatea socială în ecuația strategiei sale. Globalizarea îi aplaudă pe învingătorii la capitolul costurilor și al competențelor de afaceri. Minoritatea puternică va înflori, dar majoritatea slabă se va chinui. Acest lucru creează un sentiment de nedreptate socială și a devenit tema principală pe care se axează The Body Shop. Oamenii percep faptul că The Body Shop încearcă să promoveze egalitatea socială – un lucru care se vedea adesea neglijat în lumea globalizată. Chiar dacă unii o văd drept anticapitalistă sau antiglobalizare, filozofia The Body Shop este de fapt în favoarea piețelor globale. Convingerea pe care se bazează este că dreptatea nu poate fi atinsă decât prin întreprinderi globale.

Marketingul cultural este al doilea element constructiv fundamental al Marketingului 3.0. Marketingul 3.0 este o abordare care se apleacă asupra preocupărilor și dorințelor cetățenilor globali. Companiile care practică Marketingul 3.0 trebuie să cunoască și să înțeleagă problemele comunitare care au legătură cu afacerile lor.

Din fericire, conceptul de interes al publicului este acum eclipsat în noua definiție a marketingului dată de Asociația Americană de Marketing în anul 2008, care spune așa: „Marketingul este activitatea, ansamblul de instituții și procesele destinate să creeze, să comunice, să furnizeze și să schimbe oferte care au valoare pentru consumatori, clienți, parteneri și societate în ansamblul ei"[23]. Prin adăugarea termenului „societate", noua definiție admite că marketingul are efecte de mare anvergură, dincolo de ceea ce se petrece în cadrul tranzacțiilor private ale indivizilor și ale companiilor. De asemenea, arată că marketingul este acum gata să atace problema implicațiilor culturale ale globalizării.

Marketingul 3.0 este un marketing care așază problemele culturale în chiar centrul modelului de afaceri al unei firme. În capitolele următoare vom veni cu mai multe detalii despre modurile în care o firmă care practică Marketingul 3.0 își demonstrează grija pentru comunitățile din jurul ei: comunitatea consumatorilor, cea a angajaților, cea a partenerilor de canal și cea a acționarilor.

Era societății creative și a marketingului pentru spiritul uman

Cea de-a treia forță care aduce la viață Marketingul 3.0 este apariția societății creative. Oamenii societății creative își folosesc predominant emisfera cerebrală dreaptă și lucrează în sectoare cum ar fi știința, arta și serviciile de specialitate profesională. Acest tip de societate, descrisă de Daniel Pink în cartea *A Whole New Mind*, este cel mai înalt nivel de dezvoltare socială în cadrul civilizației umane.[24] Pink înfățișează evoluția omului de la vânătorul primitiv, care se transformă în țăranul și în muncitorul care se bazează pe forța fizică și apoi evoluează spre managerii care se servesc predominant de emisfera stângă a creierului și în final progresează la stadiul de artiști care se bazează pe partea dreaptă a creierului. Tehnologia este încă o dată forța motrice primordială a acestei evoluții.

Studiile de cercetare sugerează că, deși numărul de persoane creative este mult mai mic decât numărul celor din clasa muncitoare, rolul lor în societate este din ce în ce mai important. În cea mai mare parte, ei sunt inovatori care creează și folosesc noile tehnologii și concepte. În lumea bazată pe colaborare pe care o stimulează noul val din tehnologie, ei sunt centrii nodali care îi conectează între ei pe consumatori. Ei sunt cei mai elocvenți și mai cooperanți consumatori, care folosesc în cel mai înalt grad sistemele mediatice sociale. Ei influențează ansamblul societății cu stilurile lor de viață și cu atitudinile lor. Opiniile lor în privința paradoxurilor globalizării și a problematicilor societății imprimă o anumită direcție opiniilor celorlalți. Fiind cei mai avansați membri ai societății, ei sunt în favoarea brandurilor culturale și axate pe colaborare. Ca spirite pragmatice, ei critică brandurile cu impact negativ asupra vieții oamenilor, în plan social, economic și al mediului înconjurător.

Pe tot cuprinsul lumii, societatea creativă sporește. În cartea *The Rise of Creative Class*[25], Richard Florida vine cu dovezi că oamenii din Statele Unite încep să muncească și să trăiască aidoma unor oameni de știință și artiști creativi. Cercetările întreprinse de Florida revelează faptul că, în ultimele câteva decenii, investițiile, producția realizată și forța de muncă din sectorul creativ al Statelor Unite au crescut semnificativ. În volumul *The Rise of Creative Class*, el arată cum și-a extins cercetarea și în alte părți ale lumii și a descoperit că țările europene au și ele un indice înalt al creativității, care măsoară dezvoltarea creativă a unei națiuni pe baza progreselor înregistrate de aceasta în domeniul tehnologiei, al capitalului uman dotat și al toleranței.[26] În țările avansate, oamenii creativi alcătuiesc coloana vertebrală a economiei. Regiunile cu o grupare omogenă de oameni creativi au avut un ritm mai bun de creștere în trecut.

Constatările lui Florida nu echivalează cu a spune că filonul creativității le aparține exclusiv națiunilor avansate. În *Fortune at the Bottom of the Pyramid**, Prahalad explică de ce creativitatea poate înmuguri și în societățile mai sărace. El dă mai multe exemple în care arată cum apare creativitatea ca răspuns la problemele sociale din zonele rurale. Hart și Christensen au enunțat argumente similare, arătând că inovațiile disruptive își au adeseori originea în cadrul piețelor cu venituri scăzute.[27] Tehnologia creativă cu costuri mici apare în multe cazuri acolo unde există nevoia de rezolvare a problemelor, respectiv în țările sărace. India, un loc unde pauperitatea este o maladie cronică, reușește să devină „biroul administrativ" al lumii, grație faptului că are din belșug entuziaști creativi ai utilizării tehnologiei.

După Zohar[28], creativitatea este cea care deosebește ființa umană de alte creaturi însuflețite de pe fața Pământului. Oamenii dotați cu creativitate își modelează lumea în care trăiesc. Persoanele creative caută în permanență să se perfecționeze pe ele și lumea înconjurătoare. Creativitatea se exprimă prin umanitate, moralitate și spiritualitate.

Pe măsură ce numărul oamenilor creativi crește în rândul țărilor dezvoltate și în curs de dezvoltare, civilizația umană se apropie tot mai mult de punctul său culminant. Una din particularitățile esențiale ale unei societăți avansate și creative este aceea că oamenii cred în realizarea de sine, dincolo de satisfacerea nevoilor primare pentru supraviețuire. Ei sunt cocreatori care vor să se exprime și să colaboreze. Ca ființe umane complexe, ei cred în sufletul omului și își ascultă cele mai profunde dorințe.

Să ne gândim la clasica piramidă a lui Maslow, care înfățișează ierarhia nevoilor. Abraham Maslow a arătat că omenirea

* *Comoara de la baza piramidei: Eradicarea sărăciei prin profit*, Editura Publica, București, 2009, traducere de Carmen Dobre (n.red.).

are mai multe niveluri de trebuințe care se cer satisfăcute, începând cu cele de supraviețuire (nevoi fundamentale), de siguranță și securitate, continuând cu cele de apartenență și cele sociale și terminând cu cele de stimă (respect față de sine) și, în vârful piramidei, nevoia realizării de sine (nevoia de semnificație). De asemenea, el a constatat că trebuințele superioare nu pot fi satisfăcute decât după satisfacerea celor de dedesubt. Piramida a devenit piatra de temelie a capitalismului. Totuși, în cartea *Spiritual Capital*[29], Zohar a revelat faptul că Maslow, el însuși un lucrător creativ, a regretat înainte să moară ceea ce spusese anterior, simțind că piramida lui ar fi trebuit să fie cu vârful în jos. Piramida inversată ar plasa atunci împlinirea nevoii de realizare individuală ca trebuință primordială a tuturor ființelor umane.

Oamenii creativi cred de fapt cu tărie în piramida lui Maslow inversată. Definiția spiritualității ca „prețuire a aspectelor nemateriale ale vieții și ale indicațiilor unei realități perene" își găsește cu adevărat relevanță în societatea creativă.[30] Savanții și artiștii renunță adeseori la împlinirea materială, în dorința de a se realiza pe ei înșiși ca oameni. Ei caută ceva ce nu se poate cumpăra cu bani. Ei caută sens, fericire și realizare spirituală. Bunăstarea materială vine adeseori pe ultimul loc, ca răsplată pentru realizările lor. Julia Cameron, în cartea *The Artist's Way*, detaliază ideea că viața unui artist creator este un proces unificat de creativitate și spiritualitate.[31] Spiritualitatea și creativitatea sunt similare în mintea unui artist. Creativitatea stimulează spiritualitatea. Nevoia spirituală este cel mai puternic factor de motivare al omenirii, care dezleagă creativitatea personală de la un nivel mai profund.

Ascensiunea spiritului creator al savanților și al artiștilor, așadar, schimbă felul în care ființele omenești își văd trebuințele și dorințele. În tot mai mare măsură, spiritualitatea înlocuiește supraviețuirea ca nevoie primară a speciei umane, așa cum observa Gary Zukav în *The Heart of Soul*.[32] Robert William Fogel, un economist laureat al premiului Nobel, a afirmat că societatea contemporană este din ce în ce mai mult în căutarea unor resurse spirituale, dincolo de împlinirea materială.[33]

Ca rezultat al acestei tendințe crescânde din societate, consumatorii vor acum nu doar produse și servicii care să le satisfacă trebuințele, ci și experiențe de viață și modele de afaceri care să le atingă latura spirituală. Furnizarea unui sens și a unei semnificații spirituale este propunerea valorică a viitorului în marketing. Modelul economic axat pe valori este noua aplicație fără rival din Marketingul 3.0. Rezultatele la care a ajuns Melinda Davis în proiectul de cercetare intitulat Human Desire Project confirmă această asertiune. Ea a constatat că beneficiile psiho-spirituale sunt într-adevăr nevoia cea mai esențială a consumatorilor și poate diferențierea supremă pe care o poate crea un marketer.[34]

Cum pot firmele să înglobeze valorile în modelele lor de afaceri? Richard Barrett a constatat că o corporație poate să urce pe trepte de spiritualitate asemănătoare cu cele ale oamenilor. El a descoperit că gradul de motivație spirituală umană poate fi adaptat în cadrul misiunilor, viziunilor și valorilor corporatiste.[35] Și totuși, am văzut multe companii care pur și simplu includ valorile bunei cetățenii corporatiste în enunțul misiunii, al viziunii și al valorilor promovate, fără a le pune realmente în practica afacerilor desfășurate. După cum am observat și multe companii pentru care inițiativele de responsabilitate socială țin de relații publice. Companiile care fac acțiuni de PR nu fac Marketing 3.0. Acesta se referă la ideea ca firmele să-și împletească strâns valorile în cultura lor corporatistă.

Aidoma oamenilor creativi, firmele trebuie să se gândească la realizarea lor de sine dincolo de obiectivele materiale. Ele

trebuie să înțeleagă ce sunt ele și de ce există. Ele trebuie să știe ce anume vor să devină. Toate aceste lucruri trebuie să se regăsească în misiunea, viziunea și valorile corporatiste. Profitul va rezulta din aprecierea de către consumatori a contribuțiilor aduse de aceste firme la bunăstarea ființei umane. Acesta este un marketing spiritual sau al spiritului uman, din punctul de vedere al firmei, și reprezintă cel de-al treilea element constructiv al Marketingului 3.0.

Marketingul 3.0: un demers colaborativ, cultural și spiritual

În rezumat, era Marketingului 3.0 este era în care practicile de marketing sunt foarte mult influențate de schimbările produse în comportamentul și atitudinea consumatorului. Ea este forma mai sofisticată a erei centrate pe consumator, în care consumatorul cere abordări de marketing în mai mare măsură axate pe colaborare, cultură și spiritualitate. (Vezi Figura 1.1.)

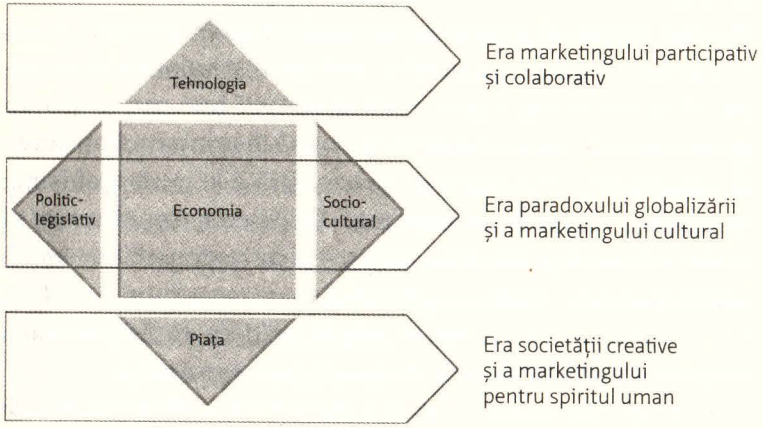


Figura 1.1 Trei schimbări care duc la Marketingul 3.0

Tabelul 1.2 Elementele constructive ale Marketingului 3.0

Elemente constructive		De ce?
Ce se oferă		
Conținut	Marketing colaborativ	Era participării (Stimulul)
Context	Marketing cultural	Era paradoxului globalizării (Problema)
Cum se oferă	Marketing spiritual	Era creativității (Soluția)

Noul val în tehnologie facilitează diseminarea la scară largă a informațiilor, a ideilor și a opiniilor exprimate public care le dau consumatorilor posibilitatea să colaboreze în scopul creării de valoare. Tehnologia potențează globalizarea peisajului politico-legislativ, a economiei și a peisajului sociocultural, ceea ce creează paradoxuri culturale în societate. Tot tehnologia impulsionează și apariția unei piețe creative care privește lumea dintr-o perspectivă mai pronunțat spirituală.

Pe măsură ce consumatorii devin mai interesați de colaborare și de problematici culturale și spirituale, caracterul marketingului se transformă și el. Tabelul 1.2 rezumă cele trei elemente constructive ale Marketingului 3.0. În capitolele următoare vom descrie mult mai amănunțit Marketingul 3.0, inclusiv modul cum trebuie aplicat în relația cu diferitele comunități de părți cointeresate și modul cum trebuie translatat în cadrul modelului de afaceri al unei firme.

Note

1. Sintagma „noul val în tehnologie" (*new wave technology*) a fost inspirată de sintagma „al cincilea val în informatică" (*fifth-wave computing*) din articolul semnat de Michael V. Copeland și Om Malik, „How to Ride the Fifth Wave", *Business 2.0*, iulie 2005.
2. Stephen Baker și Heather Green, „Social Media Will Change Your Business", *BusinessWeek*, 20 februarie 2008.
3. Rick Murray, *A Corporate Guide to the Global Blogosphere: The New Model of Peer-to-Peer Communications*, Edelman, 2007.
4. Steven Johnson, „How Twitter Will Change the Way We Live", *Time*, 15 iunie 2009.
5. Stephen Baker, „What's A Friend Worth?", *BusinessWeek*, 1 iunie 2009.
6. Conform website-ului *wikipedia.org*, accesat în iunie 2009.
7. „Mass collaboration could change way companies operate", *USA Today*, 26 decembrie 2006.
8. Henry Chesbrough, *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape* (Harvard Business School Press, 2006).
9. Don Tapscott și Anthony D. Williams, *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything* (New York: Portfolio, 2006).
10. Alex Wipperfürth, *Brand Hijack: Marketing without Marketing* (New York: Portfolio, 2005).
11. *Consumer-made*, www.trendwatching.com/trends/consumermade.htm.
12. Ori Brafman și Rod A. Beckstrom, *The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations* (New York: Portfolio, 2006).
13. Larry Huston și Nabil Sakkab, „Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation", *Harvard Business Review*, martie 2006.
14. C.K. Prahalad și Venkat Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Consumers* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
15. Thomas L. Friedman, *The World is Flat: A Brief History of the Globalized World in the 21st Century* (London: Penguin Group, 2005).
16. Robert J. Samuelson, „The World Is Still Round", *Newsweek*, 25 iulie 2005.
17. Benjamin Barber, *Jihad vs. McWorld: How Globalism and Tribalism Are Reshaping the World* (New York: Ballantine Books, 1996).
18. Thomas Friedman, *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization* (New York: Anchor Books, 2000).
19. Charles Handy, *The Age of Paradox* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
20. Douglas B. Holt, *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
21. Marc Gobé, *Citizen Brand: 10 Commandments for Transforming Brand Culture in a Consumer Democracy* (New York: Allworth Press, 2002).
22. Paul A. Laudicina, *World Out of Balance: Navigating Global Risks to Seize Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill, 2005).
23. „The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing", comunicat de presă, American Marketing Association, 14 ianuarie 2008.
24. Daniel H. Pink, *A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age* (New York: Riverhead Books, 2005).
25. Richard Florida, *The Rise of Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life* (New York: Basic Books, 2002).
26. Richard Florida, *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent* (New York: HarperBusiness, 2005).
27. Stuart L. Hart și Clayton M. Christensen, „The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid", *MIT Sloan Management Review*, 15 octombrie 2002.
28. Danah Zohar, *The Quantum Self: Human Nature and Consciousness Defined by the New Physics* (New York: Quill, 1990).
29. Danah Zohar și Ian Marshall, *Spiritual Capital: Wealth We Can Live By* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004).
30. Definiția spiritualității este citată din cartea lui Charles Handy, *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism, A Quest for Purpose in the Modern World* (New York: Broadway Books, 1998).
31. Julia Cameron, *The Artist's Way: A Spiritual Path to Higher Creativity* (New York: Tarcher, 1992).

32. Gary Zukav, *The Heart of Soul: Emotional Awareness* (New York: Free Press, 2002).
33. Robert William Fogel, *The Fourth Awakening and the Future of Egalitarianism* (Chicago: University of Chicago Press, 2000).
34. Melinda Davis, *The New Culture of Desire: Five Radical New Strategies that Will Change Your Business and Your Life* (New York: Free Press, 2002).
35. Richard Barrett, *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization* (Butterworth-Heinemann, 1998).

2 | Un model al viitorului pentru Marketingul 3.0

Scurtă retrospectivă a ultimilor 60 de ani în marketing

Marketingul a fost unul din cele mai incitante subiecte ale lumii afacerilor din ultimele șase decenii. Foarte pe scurt spus, marketingul s-a învârtit în jurul a trei mari discipline: *managementul produselor*, *managementul clienților* și *managementul mărcilor*. Practic, concepțiile de marketing au evoluat dinspre o concentrare pe managementul produselor în anii 1950 și 1960, către o concentrare pe managementul clienților în anii 1970 și 1980, după care a evoluat și mai departe, adăugându-și disciplina managementului mărcilor în anii 1990 și 2000. Adaptarea continuă a concepțiilor de marketing la diferitele ere de viață umană este cea care îi menține caracterul incitant.

Față de momentul în care Neil Borden a lansat faimosul termen „mix de marketing", în anii 1950, și Jerome McCarthy a introdus cei patru P în anii 1960, concepțiile de marketing au trecut prin transformări semnificative, adaptându-se la mediul în schimbare.[1] Sectorul producției a fost nucleul fierbinte al economiei americane în anii de după al Doilea Război Mondial și a continuat să crească exponențial în anii 1960. Într-un asemenea mediu, era și logic să asistăm la dezvoltarea unor concepții de marketing concentrate pur și simplu pe disciplina gestionării produselor.

Marketingul era privit inițial ca doar una din mai multele funcții importante auxiliare producției, împreună cu finanțele și resursele umane. Rolul fundamental al marketingului era să

genereze cerere pentru produse. Cei patru P ai lui McCarthy explicau concis practicile generice de managementul produselor din epoca respectivă: dezvoltarea unui *produs*, stabilirea *prețului*, efectuarea *promovării* și organizarea *plasamentului*, adică a distribuției. Dat fiind că afacerile mergeau strună în acele două decenii, nimic mai mult nu i se cerea marketingului în afară de aceste directive tactice.

Totul s-a schimbat brusc când economia Statelor Unite – și economia occidentală în general – a fost lovită de stagflația care a urmat șocurilor petroliere din anii 1970. Economia a rămas într-o stare de incertitudine pe tot parcursul anilor 1980, pentru că oportunitățile de creștere migraseră în cea mai mare parte spre țările în curs de dezvoltare din Asia. Generarea cererii în acele timpuri turbulente și incerte a fost mai dificilă și a necesitat mai mult decât cei patru P. Cererea era anemică. Unele produse erau lansate să se concureze între ele pentru a-i cuceri pe cumpărători. De-a lungul acestor două decenii, consumatorii au devenit cumpărători mai deștepți. Din punctul lor de vedere rațional, multe produse nu depășeau statutul de marfă nediferențiată, pentru că nu aveau nicio poziționare distinctă. Mediul în schimbare i-a obligat pe profesioniștii marketingului să gândească mai mult și să creeze concepte mai bune.

Celor patru P inițiali li s-au alăturat alți P: persoane, procese, probe materiale, părerea publicului și puterea politică.[2] Totuși, modelul clasic al Marketingului 1.0 și-a păstrat natura tactică. Poate că încetinirea motoarelor economiei a fost până la urmă un rău necesar, dat fiind că marketingul și-a câștigat în sfârșit statutul de preeminență în timpul acestei perioade de cerere redusă. Ca să stimuleze cererea pentru produse, marketingul a evoluat de la un demers pur tactic la un nivel ceva mai strategic. Marketerii și-au dat seama că, pentru a genera cu eficiență cerere, „clientul" trebuie să înlocuiască „produsul" în

centrul tuturor activităților de marketing. A fost introdusă disciplina managementului clienților, incluzând strategii cum ar fi segmentarea, țintirea și poziționarea (STP). Ajuns în acest punct, marketingul nu a mai fost un demers exclusiv tactic. Pe măsură ce se concentra mai mult pe clienți decât pe produse, natura marketingului a devenit una strategică. De atunci încoace, elaborarea celor patru P a fost întotdeauna precedată de cea a activităților STP. Introducerea modelului de marketing strategic a consfințit nașterea marketingului modern. Aceasta a fost originea Marketingului 2.0.

În capitolul 1, am afirmat că anul 1989 a fost punctul de masă critică pentru globalizare. Multe evenimente paradoxale au avut loc în acel an. Dar și pentru marketing anul 1989 s-a dovedit a fi un punct de basculare, de la care raritatea se transformă în normalitate. Calculatorul personal pătrunsese în domeniul uzualului la începutul anilor 1990, cu internetul ca element complementar redutabil. Introducerea în rețea a calculatoarelor a fost însoțită de relaționarea între ființe umane. Informatica în rețea a făcut posibil un grad mai mare de interacțiune individuală între oameni și a facilitat răspândirea la scară largă a partajării informației prin propagarea opiniei personale. A făcut ca informația să fie ubicuă și să nu mai fie o raritate. Consumatorii au început să fie bine conectați și, astfel, bine informați.

Pentru a internaliza aceste schimbări, marketerii din toată lumea au extins concepția de marketing pentru a se concentra pe afectele umane. Ei au introdus noi concepte, cum ar fi marketingul emoțional, marketingul experiențelor și capitalul de piață al mărcii. Pentru a genera cerere, nu mai era suficient să ții mintea rațională a clientului cu modelul clasic al poziționării. Era necesar să ții și latura emoțională a clientului – partea lui afectivă. Conceptele de marketing care au

apărut în anii 1990 și 2000 au reflectat în majoritatea lor disciplina managementului mărcilor.

Privind înapoi, putem observa că disciplina marketingului a trecut prin câteva stadii, numărul conceptelor noi crescând ameţitor. Figura 2.1 prezintă conceptele principale care au apărut în fiecare din aceste decenii, începând din 1950 încoace. Se vede limpede că dinamismul marketingului și hotărârea nestrămutată a practicienilor săi de a crea noi modalități prin care să înțeleagă piețele, clienții, concurenții și colaboratorii, toți aflați în schimbare, au dat naștere unor noi concepții și instrumente.

Viitorul marketingului: pe orizontală, nu pe verticală

Viitorul marketingului va fi parțial modelat de evoluțiile actuale și parțial de forțele care acționează pe termen lung. În ultimii ani, companiile din toată lumea au resimțit efectele celei mai severe depresiuni economice de la Marea Criză din anii 1930. Principala defecțiune a fost creditarea excesiv de laxă, sub forma împrumuturilor ipotecare, pe cartea de credit și pentru dezvoltare imobiliară, acordate unor persoane fizice și organizații care nu le puteau rambursa. Vinovații au fost băncile, investitorii prea lacomi, speculatorii și dealerii de obligațiuni riscante. Când balonul speculativ financiar s-a spart și valoarea locuințelor a scăzut vertiginos, atât săracii, cât și bogații au devenit mai săraci. Clienții și-au tăiat din bugetul de cheltuieli și s-au orientat spre mărci și produse mai ieftine. Ceea ce a fost dezastruos pentru economia Statelor Unite, unde 70 la sută din PIB îl dădeau cheltuielile de consum. Firmele și-au concediat mulți angajați și șomajul a crescut de la 5 la 10 la sută.

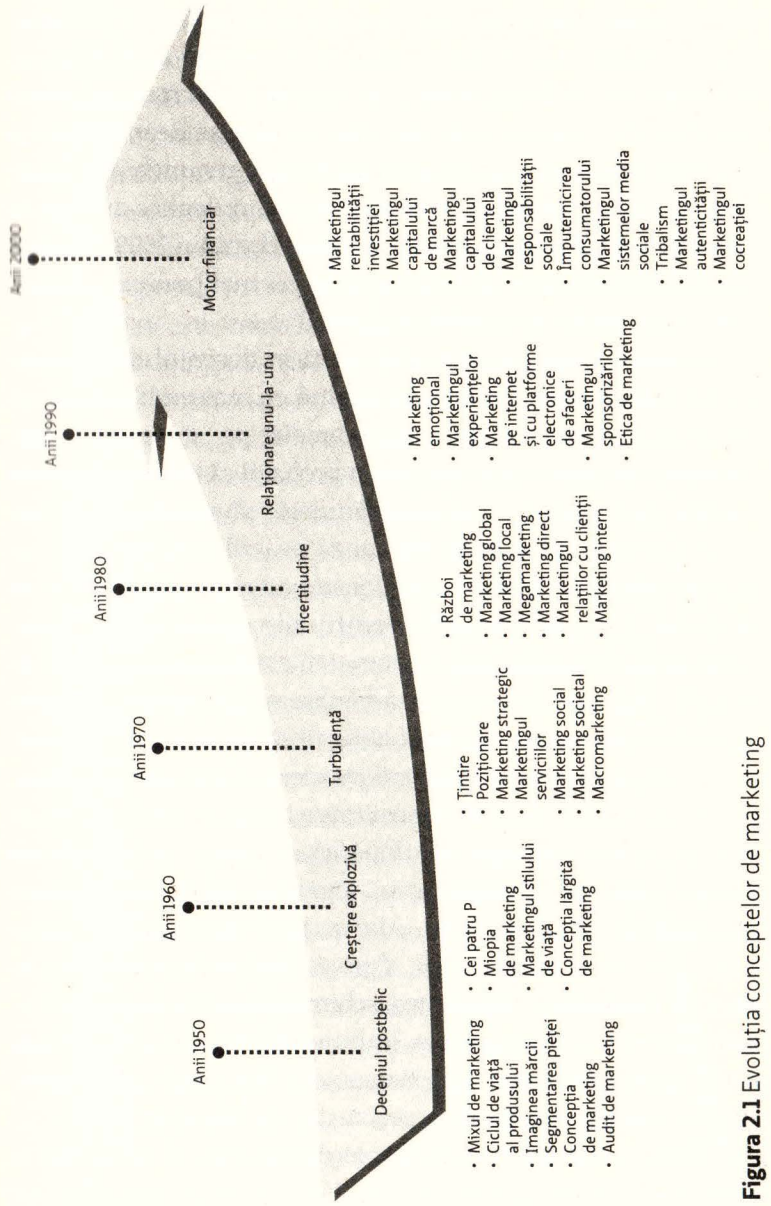


Figura 2.1 Evoluția conceptelor de marketing

Noua administrație Obama a pus imediat în mișcare miliarde de dolari sub formă de stimulente care să ajute la susținerea economiei. Intenția era să fie evitate și mai multe implozii corporatiste, cum au fost cele care au distrus Bear Stearns și Lehman Brothers și aproape că au pus în genunchi companii mari ca AIG, General Motors și altele. Stimulentele au sosit la țanc și au stabilizat situația de la mijlocul anului 2009, dar fără a prefigura cine știe ce redresare; în cel mai bun caz, promiteau o revenire foarte lentă la normal.

Întrebarea care se pune este dacă în deceniul care începe cu anul 2010 consumatorii vor cheltui cu mai multă prudență decât în trecut. Stilul de viață întemeiat pe „cumpără acum, plătești mai târziu" este mai puțin probabil să reapară, în parte pentru că guvernul american plănuiește să reglementeze mai strict creditarea și în parte din cauza temerilor consumatorilor și a aversiunii lor față de risc. Consumatorii s-ar putea să vrea să pună deoparte bani albi pentru zile negre. Dacă nivelul cheltuielilor rămâne scăzut, atunci și creșterea economică va fi lentă, fiecare factor venind să-l întărească pe celălalt. Aceasta înseamnă că marketerii vor fi obligați să muncească mai mult ca niciodată pentru a-i despărți pe consumatori de banii lor.

Marketingul 1.0 și 2.0 vor continua totuși să aibă o oarecare relevanță. Marketingul continuă să se ocupe de elaborarea segmentării, de alegerea unui segment vizat, de stabilirea poziționării, de asigurarea celor patru P și de consolidarea mărcii în jurul produsului. Totuși, schimbările apărute în mediul de afaceri – recesiunea, schimbările climatice negative, noile sisteme media sociale, împuternicirea consumatorului, noul val în tehnologie și globalizarea – vor continua să determine o mutație profundă a practicilor de marketing.

Întotdeauna apar noi concepte de marketing, ca reacție la schimbarea mediului de afaceri. Un raport de cercetare dat

publicității recent de McKinsey & Company enumeră zece tendințe în economie ca urmare a crizei financiare din perioada 2007–2009.[3] O asemenea tendință majoră revelează faptul că piața în care acționează firmele se transformă tot mai mult într-un mediu cu grad scăzut de încredere. Indicele încrederii financiare patronat de Chicago Booth/Kellogg School arată că majoritatea americanilor au cea mai puțină încredere relativ la marile corporații în care și-ar putea investi banii. Neîncrederea pe verticală este valabilă în ambele sensuri. Instituțiile financiare au încetat și ele să le acorde credit consumatorilor.

În ziua de azi, încrederea există mai degrabă în cadrul relațiilor orizontale, decât în al celor verticale. Consumatorii cred mai mult unul în celălalt decât cred în firme. Ascensiunea platformelor media sociale nu face altceva decât să oglindească migrația încrederii consumatorilor dinspre firme spre alți consumatori. Conform datelor publicate de Nielsen Global Survey, mai puțini consumatori se bazează pe publicitatea generată de firme.[4] Consumatorii se întorc spre opinia personală ca formă nouă și credibilă de publicitate în care se pot încrede. Cam 90 la sută din consumatorii chestionați au încredere în recomandările primite de la oameni pe care îi cunosc. Mai mult, 70 la sută din consumatori dau crezare opiniilor postate de clienți pe internet. Aspect interesant, cercetarea desfășurată de Trendstream/Lightspeed Research arată că, în plus, consumatorii se încred mai mult în părerea persoanelor necunoscute din rețeaua lor socială, decât în cea a experților.

Toate aceste constatări ale studiilor întreprinse se constituie într-un avertisment timpuriu pentru agenții economici: consumatorii, în general, și-au pierdut încrederea în practicile de afaceri. Unii ar putea spune chiar că este o chestiune de etică a afacerilor și care depășește cu mult sfera de competență a marketerilor.

Din păcate, marketerii sunt parțial responsabili pentru acest fenomen. Multă lume pune semnul egal între marketing și vânzare, folosind arta persuasiunii și chiar o anume doză de manipulare. Inclusiv după nașterea marketingului modern, care își propune să-i servească pe consumatori, se întâmplă adesea ca marketingul să facă afirmații exagerate referitoare la performanța produsului și la diferențiere, pentru a realiza o vânzare.

Iată o anecdotă despre Exxon Mobil, așa cum arăta cu câteva decenii în urmă – azi fiind o companie plasată în fruntea Topului Fortune 500 pe anul 2009.

> Pe la începutul anilor 1980, Exxon Oil Co. a ținut o ședință cu toți angajații pentru a-și anunța noile „valori fundamentale". Primul loc de pe listă era ocupat de o propoziție foarte simplă: „Pe primul loc vine clientul". În aceeași seară, șefii de divizii discutau despre declarația privind valorile corporatiste, în timpul dineului organizat pentru ei. Tânărul Monty, un manager slobod la gură și proaspăt instalat pe firmamentul vedetelor în devenire, a propus un toast. „Aș vrea doar să știți, a început el să spună, că nu clientul vine pe primul loc." Monty l-a arătat cu mâna pe președintele diviziei. „El este pe primul loc." Apoi i-a rostit numele președintelui pentru Europa. „El e pe al doilea." L-a numit apoi pe președintele pentru America de Nord. „El e pe al treilea." Monty și-a continuat în același fel pomelnicul de nume, cu alți patru manageri superiori, toți aflați acolo la masă. „Clientul, a conchis el, vine pe locul al optulea." O tăcere buimăcită s-a lăsat în încăpere, după care unul dintre șefii cei mari a zâmbit și toți cei adunați acolo au izbucnit într-un râs cu lacrimi. Era primul adevăr rostit în toată ziua aceea.[5]

S-a întâmplat cu mult timp în urmă, dar și azi putem găsi cu ușurință istorii asemănătoare. Mulți marketeri ar trebui să mărturisească, dacă ar fi să spună adevărul, că, în adâncul sufletului lor, pe primul loc în lista lor de priorități nu sunt

niciodată consumatorii. Posibil ca marketingul să fie de vină pentru acest declin al încrederii consumatorului, dar tot el are cea mai bună șansă de-a rezolva această problemă. La urma urmei, marketingul este procesul managerial aflat cel mai aproape de consumatori.

Noi credem că a venit momentul să se pună capăt dihotomiei marketer-consumator. Marketerii oricărui produs sau serviciu ar trebui să înțeleagă că ei sunt și consumatori ai altor produse și servicii. Iar consumatorii ar trebui să fie conștienți că și ei practică marketingul, în existența lor cotidiană, atunci când încearcă să-și convingă de ceva semenii consumatori. Toată lumea este în același timp și marketer, și consumator. Marketingul nu este doar ceea ce fac marketerii când se adresează consumatorilor. Și consumatorii fac marketing în direcția altor consumatori.

Observăm că, de-a lungul ultimilor 60 de ani, conceptele de marketing sunt în majoritate verticale. A recâștiga încrederea consumatorilor înseamnă a adopta ceea ce noi numim „noul sistem al încrederii consumatorului". Acesta este un sistem orizontal. Consumatorii din ziua de azi se adună în propriile comunități, își cocrează propriile produse și experiențe și nu se uită în afara comunității lor decât după personaje demne de admirație. Și o fac cu scepticism, fiindcă știu că, în exteriorul comunității lor, caracterele integre sunt o raritate. Dar din clipa în care găsesc un asemenea om, îi vor deveni instantaneu evangheliști convinși și fideli.

Pentru a se bucura de succes, firmele trebuie să înțeleagă că, din ce în ce mai mult, consumatorii apreciază cocreația, comunitizarea și caracterele integre (vezi Tabelul 2.1). Haideți să examinăm pe rând aceste trei lucruri, despre care noi prezicem că vor fi pietrele unghiulare ale practicilor viitoare de marketing.

0985|2334

Tabelul 2.1 Viitorul marketingului

Disciplina marketingului	Concepția de marketing actuală	Concepția de marketing viitoare
Managementul produselor	Cei patru P (produs, preț, plasament, promovare)	Cocreație
Managementul clienților	STP (segmentare, țintire, poziționare)	Comunitizare
Managementul brandurilor	Construirea brandului	Construirea caracterului

Cocreația

Cocreația este un termen propus de C.K. Prahalad pentru a descrie noua abordare în materie de inovare. Prahalad și Krishnan au analizat, în cartea *The New Age of Innovation*, modurile inedite de creare a produselor și a experiențelor prin colaborarea dintre firme, consumatori, furnizori și parteneri de canal, interconectați în cadrul unei rețele a inovării.[6] O experiență de utilizare a unui produs nu este niciodată o experiență a produsului în sine. Acumularea experiențelor individuale ale consumatorilor este cea care creează maximum de valoare pentru un produs. Când consumatorii individuali trăiesc experiența contactului cu un produs, ei personalizează această trăire în funcție de propriile nevoi și dorințe unice.

Noi considerăm că există trei procese esențiale ale cocreației. În primul rând, firmele trebuie să creeze ceea ce noi numim o „platformă", adică un produs generic care poate fi adaptat și personalizat mai departe. În al doilea rând, ele trebuie să le permită consumatorilor individuali din interiorul unei rețele să adapteze platforma în conformitate cu caracteristicile identităților lor singulare. În sfârșit, ele trebuie să le ceară feedback consumatorilor și să îmbogățească platforma prin înglobarea tuturor eforturilor de adaptare pe care le-a depus rețeaua de consumatori. Această practică este perfect uzuală în metodologia *open source* de dezvoltare a programelor informatice și noi suntem de părere că aplicarea ei poate fi extinsă și la nivelul altor ramuri de activitate. Așa ar trebui firmele să caute să profite de cocreația care are loc în rețeaua orizontală a consumatorilor.

Comunitizarea

Tehnologia nu doar că îi conectează pe oameni și propulsează țările și firmele pe calea globalizării, ci îi conectează pe consumatori și îi propulsează în direcția comunitizării. Conceptul comunitizării este strâns înrudit cu cel al tribalismului din marketing. În cartea *Tribes*, Seth Godin argumenta că dorința consumatorilor este să intre în legătură cu alți consumatori, nu cu firme.[7] Firmele care vor să se plieze după această tendință ar trebui să găsească moduri de acomodare și să-i ajute pe consumatori să se conecteze unii cu alții în cadrul unor comunități. Godin este de părere că succesul în afaceri nu se poate obține fără sprijinul comunităților.

După Fournier și Lee, consumatorii se pot organiza în comunități de mulțimi discrete („coaliții" = *pools*), mulțimi reticulare („plase" = *webs*) sau mulțimi nodale („noduri" = *hubs*).[8] Consumatorii din coaliții împărtășesc aceleași valori, chiar dacă nu e neapărat necesar să interacționeze între ei. Unicul lucru care-i ține laolaltă este credința lor într-o anume marcă și afilierea pregnantă la identitatea ei. Acest tip de comunitate este un grup tipic de entuziaști ai unei mărci, pe care multe firme ar trebui să-l protejeze și să-i stimuleze dezvoltarea. Consumatorii din plase, pe de altă parte, interacționează unii

cu alții. Aici aveam de-a face cu o comunitate reprezentativă a sistemelor media sociale, unde legătura comună se bazează puternic pe raporturile individuale directe dintre membrii comunității. Consumatorii din noduri sunt diferiți. Ei gravitează în jurul unei figuri impunătoare, căreia îi creează o bază de suporteri fideli. Clasificarea pe tipuri de comunitate corespunde teoriei lui Godin conform căreia consumatorii sunt fie conectați unii cu alții (plase), fie conectați cu un lider (noduri), fie conectați la o idee (coaliții). Godin, Fournier și Lee sunt cu toții de acord că aceste comunități nu există ca să le servească firmelor, ci ca să le fie de folos propriilor membri. Firmele trebuie să înțeleagă bine acest lucru și să participe la servirea membrilor comunităților.

Construirea caracterului

Pentru ca brandurile să poată intra în conexiune cu oamenii, ele trebuie să-și dezvolte un ADN autentic, care este nucleul diferențierii lor cu adevărat. Acest ADN va reflecta identitatea brandului în cadrul rețelelor sociale ale consumatorilor. Brandurile cu ADN-uri unicat își vor construi pe tot parcursul vieții propriul caracter. Realizarea diferențierii este deja o sarcină grea pentru marketeri. Realizarea unei diferențieri autentice este încă și mai grea.

În noua lor carte intitulată *Authenticity*[9], Pine și Gilmore susțin că, atunci când consumatorii contemporani se uită la o marcă, ei pot să aprecieze, și chiar o vor face, dacă încearcă să mistifice realitatea (cu alte cuvinte, e „falsă", „lipsită de caracter") sau dacă o recunoaște deschis (e „autentică", „are caracter"). Firmele ar trebui întotdeauna să caute să fie autentice și să furnizeze experiențe care să se ridice la înălțimea promisiunilor pe care le fac. Ele nu trebuie să încerce să pară autentice doar în publicitate, căci își vor pierde instantaneu credibilitatea. În lumea orizontală a consumatorilor, pierderea credibilității echivalează cu pierderea întregii rețele de potențiali cumpărători.

Trecerea la spiritul uman: modelul 3i

În cadrul Marketingului 3.0, firmele trebuie să se adreseze consumatorilor în totalitatea ființei lor umane. După Stephen Covey, o ființă umană întreagă are patru componente de bază: un corp fizic, o minte capabilă de gândire și analiză independentă, o inimă care poate să simtă emoție și un spirit – sufletul omului sau nucleul său filozofic.[10]

În sfera marketingului, concepția relevanței pentru mintea rațională a consumatorilor își are originile în cartea, devenită clasică, a lui Al Ries și Jack Trout, *Positioning*.[11] Cei doi autori susțineau ideea că produsul trebuie să fie poziționat într-un mod care să aibă sens și să nu se confunde cu niciun alt produs, în mintea clienților vizați. Astfel, marketerii automobilului Volvo au reușit extraordinar de bine să planteze în mintea cumpărătorilor de automobile ideea că Volvo oferea maximum de siguranță, dintre toate mașinile.

După un timp însă, am început să ne dăm seama că este neglijată componenta emoțională a psihicului uman. Vizarea componentei raționale, a minții consumatorului, nu mai e suficientă. Marketerii trebuie să se adreseze și inimii consumatorului. Conceptul marketingului emoțional a fost descris într-o serie întreagă de cărți, cum ar fi *Experiential Marketing*, de Bernd Schmitt; *Emotional Branding*, de Marc Gobé; și *Lovemarks*, de Kevin Roberts, ca să dăm doar câteva exemple.[12]

Cu realizări extraordinare în materie de marketing emoțional i-am putea cita pe Howard Schultz de la Starbucks, pe Richard Branson cu a sa marcă Virgin și pe Steve Jobs de la Apple. Conceptul „celui de-al treilea loc unde să-ți bei cafeaua" (Starbucks), cel de „marketing neconvențional" (Virgin) și cel al „imaginației creatoare" (Apple) sunt exemple de implementare a unui marketing relevant în plan emoțional. Aceste eforturi țințeau să ajungă la inima noastră, la acea parte din ființa noastră care reacționează prin sentimente.

Marketingul va trebui să evolueze spre un al treilea stadiu, în care se adresează sufletului consumatorilor. Marketerii ar trebui să încerce să înțeleagă neliniștile și năzuințele clienților, și să încerce „să descifreze codul sufletului", cum spune Covey, pentru a putea rămâne relevanți. Firmele ar trebui să-i țintească pe consumatori în calitatea lor de ființe umane întregi, care constau din minte, inimă și spirit. Ideea este să nu scape din vedere spiritul.

În stadiul 3.0, marketingul trebuie să fie redefinit ca un triunghi armonic al mărcii, al poziționării și al diferențierii.[13] În completarea acestui triunghi, noi vom introduce cei 3i: *identitatea* mărcii, *integritatea* mărcii și *imaginea* mărcii. În universul orizontal al consumatorilor, marca nu are niciun rost, dacă nu face altceva decât să-și enunțe poziționarea.

Posibil ca marca să aibă o identitate clară în mintea consumatorilor, dar nu neapărat și una bună. Poziționarea nu este nimic mai mult decât o simplă afirmare de statut, care-i alertează pe consumatori să se ferească de un brand neautentic. Cu alte cuvinte, triunghiul nu va fi complet fără diferențiere. Diferențierea este ADN-ul brandului, care-i reflectă adevărata integritate. Este dovada indubitabilă că brandul furnizează ceea ce promite. Esențialmente, este vorba de a le furniza clienților voștri performanța promisă și satisfacția la care se

așteaptă în baza acestei promisiuni. Diferențierea aflată în sinergie cu poziționarea va crea în mod automat o imagine bună a brandului. Numai un triunghi complet poate fi credibil, în cadrul Marketingului 3.0 (vezi Figura 2.2).

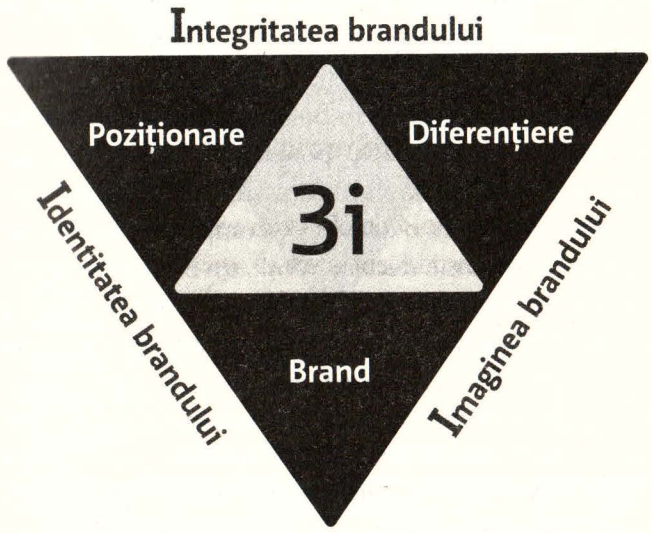


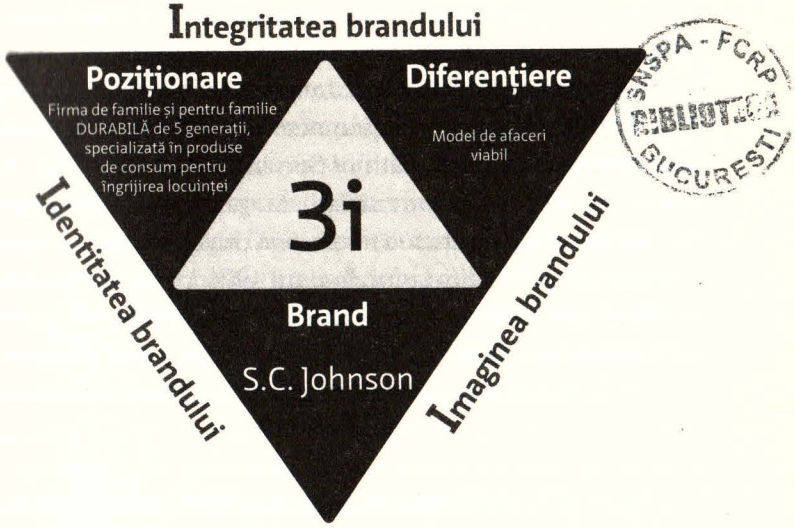
Figura 2.2 Modelul 3i

Identitatea brandului se referă la poziționarea brandului vostru în mintea consumatorului. Poziționarea ar trebui să fie unică, pentru ca marca voastră să fie auzită și remarcată în aglomeratul spațiu al pieței. De asemenea, ar trebui să fie relevantă pentru necesitățile și dorințele raționale ale consumatorilor. Pe de altă parte, integritatea brandului se referă la îndeplinirea a ceea ce se afirmă prin poziționarea și diferențierea brandului. Înseamnă să fii credibil, să-și respecți promisiunea și să întărești încrederea consumatorilor în brandul tău. Țința integrității brandului este spiritul consumatorilor. În

fine, imaginea brandului se referă la dobândirea unei părți substanțiale din afectul consumatorilor. Valoarea brandului tău trebuie să fie atrăgătoare prin prisma nevoilor emoționale și a năzuințelor consumatorilor, dincolo de atributele funcționale și caracteristicile produsului. Se poate deci vedea că triunghiul are menirea de a fi relevant pentru întregul ființei umane, cu minte, inimă și suflet.

Un alt învățământ de tras din acest model este acela că, în Marketingul 3.0, marketerii trebuie să vizeze simultan mintea și spiritul consumatorilor, pentru a-i ajunge la inimă. Poziționarea va declanșa în mintea cumpărătorului impulsul de a lua în considerare o decizie de cumpărare. Pentru ca spiritul uman să confirme decizia minții, un brand are nevoie de diferențiere prin autenticitate. În sfârșit, inima îi va da ghes consumatorului să acționeze și să ia decizia de cumpărare.

De exemplu, S.C. Johnson & Son, Inc., se poziționează ca „firmă durabilă de cinci generații, în familie și pentru familie, care se specializează în produse de consum pentru îngrijirea locuinței". Diferențierea rezidă în modelul durabil de afaceri. Termenul „baza piramidei" – cu referire la oamenii care câștigă mai puțin de un dolar pe zi – a devenit foarte popular, de când C.K. Prahalad a scris cartea *Comoara de la baza piramidei*, unde se vorbește despre servirea celor săraci ca afacere profitabilă și sustenabilă.[14] Dar marketerul-pionier care a inițiat practica servirii bazei piramidei a fost S.C. Johnson & Son, pe diverse piețe, cum ar fi Kenya. În ultimii câțiva ani, S.C. Johnson & Son a fost un partener de bază în dezvoltarea protocolului relativ la baza piramidei, împreună cu Stuart L. Hart, autorul cărții *Capitalism at the Crossroads*. Prin urmare, marca firmei are integritatea necesară pentru a se poziționa ca firmă în familie și pentru familie, durabilă de cinci generații (vezi Figura 2.3).



SNSPA - FCRP BIBLIOTECA BUCUREȘTI

Figura 2.3 Modelul 3i pentru S.C. Johnson & Son

Figura 2.4 Modelul 3i pentru Timberland

Un alt exemplu pertinent de companie cu o integritate solidă a mărcii este Timberland. Aceasta se poziționează ca „firma bună, pro-natură, de îmbrăcăminte și încălțăminte" (Figura 2.4). Firma își susține poziționarea cu o diferențiere solidă. Ea este renumită pentru „Path of Service", programul de voluntariat în serviciul comunității, la care participă angajații Timberland. Diferențierea a fost deja dovedită, din moment ce a rezistat la proba timpului. În anul 1994, profitul net al firmei a scăzut semnificativ, de la 22,5 milioane de dolari la numai 17,7 milioane. În anul următor, vânzările au bătut pasul pe loc, iar firma a raportat pentru prima oară în istoria existenței ei o pierdere de bilanț. Multă lume a prezis atunci că programul Path of Service va fi eliminat, în asemenea condiții. Dar conducătorii de la Timberland au considerat că serviciul voluntar în slujba comunității face parte integrantă din ADN-ul corporației, care conferă brandului diferențiere și autenticitate. Prin urmare, programul continuă și azi.[15]

Acest model este de asemenea foarte relevant pentru marketing în contextul sistemelor media sociale. În era împuternicirii consumatorului, având ca vârf de lance abundența informațiilor și a comunităților legate în rețea, tot ce îți trebuie este un triunghi armonic brand–poziționare–diferențiere. Mărcile neautentice nu mai au nicio șansă să supraviețuiască, atunci când opinia personală transmisă mai departe în rețeaua informală devine noul mijloc de publicitate și consumatorii le dau mai multă crezare necunoscuților din comunitatea lor, decât firmelor. Există și minciuni, și păcăleli, în lumea sistemelor media sociale, dar ele vor fi repede date la iveală de discernământul colectiv al comunității de consumatori.

În sistemul mediatic social, un brand este ca un membru. Identitatea mărcii (adică avatarul tău) este apreciată pe baza acumulării de experiență din cadrul comunității. O singură experiență neplăcută îi va știrbi integritatea mărcii tale și îi va distruge imaginea în fața comunității. Orice utilizator de platforme media sociale știe acest lucru. Elitele acestei lumi își păzesc cu strășnicie caracterul personajelor întruchipate. Marketerii trebuie să fie conștienți de acest lucru și să urmeze aceeași tendință. Nu impuneți prea mult control asupra comunității de consumatori; lăsați-i să vă facă ei marketingul. Voi mulțumiți-vă să rămâneți credincioși ADN-ului brandului vostru. Marketingul 3.0 este o eră a comunicării orizontale, în care controlul vertical nu are niciun efect. Numai onestitatea, originalitatea și autenticitatea vor putea da rezultate.

Trecerea la marketingul axat pe valori

Marketerii trebuie să identifice neliniștile și dorințele consumatorilor, pentru a se putea adresa minții, inimii și spiritului lor. În cadrul paradoxului globalizării, lucrul care îi neliniștește și pe care și-l doresc, în mod generic, consumatorii este să facă din societatea lor – și din lume la modul general – un loc mai bun, eventual chiar unul ideal. Ca atare, companiile care își propun să fie simboluri iconice ar trebuie să împărtășească același vis cu consumatorii și să contribuie într-un mod semnificativ la materializarea lui.

Unele firme își aduc contribuția marcantă prin intermediul filantropiei corporatiste dedicate unei cauze sociale sau ecologice. Conform cărții *Compassionate Capitalism*, filantropia corporatistă este un mod ideal prin care firmele pot începe să-și clădească o afacere bună.[16] În primul rând, le insuflă conducătorilor firmei pasiune pentru o cauză socială, încurajându-i prin aceasta să doneze din banii proprii și/sau din cei ai firmei pentru promovarea cauzei respective. În al doilea rând, firma

începe să-și dea seama că filantropia corporatistă are valoare de marketing. Totuși, aceste două puncte de plecare sunt foarte adesea ratate, neducând la un deznodământ pozitiv. De regulă, firmele care adoptă prima metoda nu reușesc să-și înglobeze filantropia ca parte integrantă din ADN. Cele care merg pe a doua cale au de regulă dificultăți în a-și păstra neclintit angajamentul. Multor firme le-ar veni greu să justifice ceea ce a făcut Timberland, când și-a păstrat programul de muncă voluntară pe perioada unor grele încercări. Mai mult, firmele pot cădea în capcana lipsei de autenticitate – să presteze activități caritabile doar ca să poată realiza vânzări.

Misiunea, viziunea și valorile

Pentru a include faptele bune într-o cultură corporatistă și a menține angajamentul, metoda cea mai bună constă în a le îngloba în misiunea, viziunea și valorile firmei. Liderii corporatiști trebuie să se gândească la aceste declarații ca făcând parte din ADN-ul firmei. Uitați-vă la povestea exemplară a companiei Fetzer Vineyards sub conducerea lui Paul Dolan.[17] Dolan și-a dat seama că, pentru a face din Fetzer Vineyards o companie demnă de admirație, care dezvoltă cele mai bune practici în materie de dezvoltare durabilă, precum și o companie mândră să facă parte din comunitatea socială, angajamentul în această direcție trebuie să înceapă de la nivelul cel mai de sus, pentru ca angajații să ia lucrurile foarte în serios.

Regretatul Peter Drucker spunea odată că ideea de a pleca la drum cu o misiune s-ar putea să fie prima lecție pe care societățile comerciale ar trebui s-o învețe de la societățile nonprofit care s-au bucurat de succes.[18] Drucker era de părere că

firmele cu rezultate bune nu-și încep planificarea cu rentabilitatea financiară. Ele încep cu punerea în aplicare a misiunii lor. Câștigurile financiare vor veni drept rezultate.

Unii definesc misiunea ca fiind o declarație în care se enunță obiectul de activitate al companiei. Într-un mediu de afaceri dinamic, definiția sferei de activitate se poate modifica pe nesimțite. Prin urmare, noi preferăm să definim misiunea în termeni mai durabili, ca rațiune de a fi a companiei tale; ea reflectă scopul fundamental al existenței acestei entități. O companie ar trebui să-și caracterizeze misiunea în termeni cât mai fundamentali cu putință, căci aceasta îi va determina durabilitatea.

Inspirați de faimosul principiu al lui Charles Handy, noi simbolizăm misiunea unei firme cu ajutorul unei gogoși.[19] În esență, principiul gogoșii spune că viața e ca o gogoașă pe dos, în care gaura e pe contur și aluatul copt, în centru. În cadrul opticii existențiale a covrigului, mijlocul rămâne fix, dar spațiul delimitat din jurul lui este flexibil. Misiunea firmei este mijlocul care nu poate fi schimbat. Operațiunile și sfera de activitate a firmei sunt flexibile, dar trebuie să fie aliniate ideatic cu mijlocul.

În timp ce misiunea își are rădăcinile bine înfipte în trecut, respectiv momentul când s-a înființat firma, viziunea se referă la inventarea viitorului. Viziunea poate fi definită ca imagine a stării viitoare favorabile în care firma dorește să ajungă. Ea arată explicit ce anume aspiră să devină și să realizeze firma. Pentru a defini toate aceste lucruri, o firmă trebuie să creeze o imagine mentală a viitorului, dată fiind misiunea corporatistă. Noi simbolizăm acest lucru cu ajutorul unei busole – instrumentul care călăuzește firma către starea sa viitoare.

Pe de altă parte, valorile pot fi considerate „standardele instituționale de comportament ale unei firme".[20] Având în

vedere că firmele urmăresc în general același ciclu al valorilor, simbolizarea se face cu ajutorul unei roți. Valorile exprimă în cuvinte un ansamblu de priorități corporatiste și de eforturi manageriale în direcția înglobării lor în practicile firmei, cu speranța că acestea vor întări comportamentele care aduc beneficii firmei și comunităților umane din interiorul și din exteriorul ei, lucru care mai departe vine să întărească la rândul lui valorile instituției.

În rezumat, se cuvine introdusă și o matrice pe baza valorilor. În cadrul acesteia, pe una din axe firma se străduiește să ocupe un loc dezirabil în mintea, inima și sufletul clienților săi actuali și viitori. Pe cealaltă axă sunt luate în considerare misiunea, viziunea și valorile firmei (Figura 2.5). Deși asigurarea performanței și a satisfacției pentru clienți la nivelul produsului este esențială, la cel mai înalt nivel o marcă trebuie să fie percepută ca îndeplinind aspirații afective și punând în practică, într-o formă sau alta, dezideratul compasiunii. Firma trebuie să le promită acționarilor săi actuali și viitori nu doar ProfitAbilitate și RentAbilitate, ci și ViAbilitate. De asemenea, trebuie să devină un brand corporatist care să fie mai bun, diferit și capabil să schimbe ceva în bine pentru angajații săi actuali și viitori.

De exemplu, compania S.C. Johnson & Son își înglobează angajamentul față de sustenabilitatea socială și pentru mediu în misiunea, viziunea și valorile sale (Figura 2.6). Cu misiunea de „a contribui la bunăstarea comunității, în paralel cu susținerea și protejarea mediului natural", S.C. Johnson & Son își satisface consumatorii prin furnizarea unei game diversificate de produse, realizează aspirațiile prin invitarea clienților să participe la susținerea mediului natural și practică filozofia compasiunii prin țintirea segmentelor de la baza piramidei pieței.

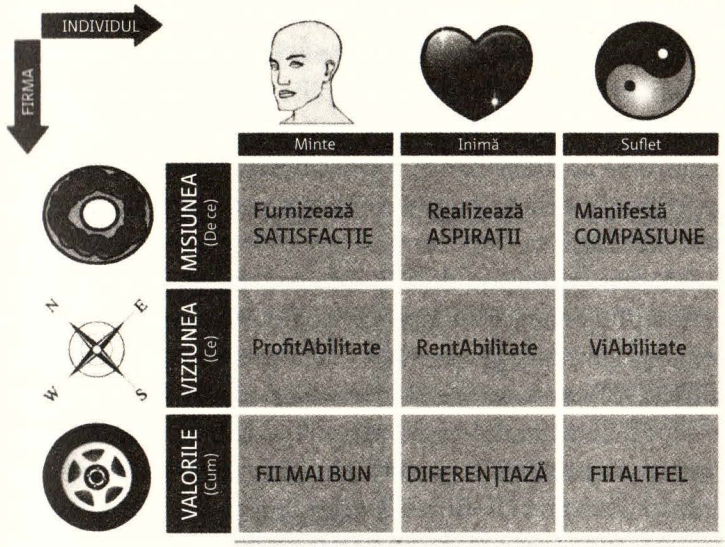


Figura 2.5 Modelul matricei pe baza valorilor

	Mintea	Inima	Sufletul
Misiunea Să contribuie la bunăstarea comunității, precum și să susțină și să protejeze mediul natural	Linii de produse de consum și pentru locuință	Promovarea pungilor refolosibile	Țintirea bazei piramidei
Viziunea Să fie un lider mondial în dezvoltarea de soluții inovatoare pentru satisfacerea trebuințelor umane prin principiile durabilității	Pentru SC Johnson, crearea valorii economice sustenabile înseamnă ajutarea comunităților să prospere, în paralel cu realizarea unei creșteri profitabile pentru firmă	Premiul Ron Brown pentru leadership corporatist	Valori durabile: Raportul Public SC Johnson
Valorile ***Sustenabilitatea*** Noi creăm valoare economică Noi ne străduim pentru sănătatea mediului Noi promovăm progresul social	Noi credem că atuul nostru fundamental rezidă în oamenii noștri	Una dintre cele mai bune 100 de firme pentru mamele încadrate în muncă	Șansa de a face ce e bine pentru sustenabilitate ecologică și socială

Figura 2.6 Matricea valorilor pentru S.C. Johnson

Firma are drept viziune de viitor să fie liderul mondial în domeniul soluțiilor inovatoare apte să satisfacă trebuințele omului prin intermediul principiilor dezvoltării durabile. Materializarea viziunii este marcată de creșterea profitabilă și de premiile acordate firmei. De asemenea, firma difuzează un raport public prin care să-și comunice realizările în domeniul sustenabilității.

Valorile promovate de S.C. Johnson & Son își au originea în conceptul beneficiului triplu: valoarea economică, sănătatea mediului natural și progresul social. Pentru a se adresa minții, inimii și sufletului angajaților actuali și viitori, firma folosește conceptul beneficiului triplu. Afirmând că atuul fundamental al companiei rezidă în oamenii săi, ținta vizată este rațiunea. Pentru a viza afectul, firma angajează femei cu copii și a fost inclusă printre cele mai bune 100 de companii pentru mamele încadrate în muncă. Oferind posibilitatea de a face ceea ce este bine pentru sustenabilitatea ecologică și cea socială, firma vizează spiritul.

Haideți să vedem acum exemplul companiei Timberland. Aceasta are o misiune simplă: să-și facă produsele mai bune (Figura 2.7). Satisfacția clientului este furnizată prin produsele de calitate, iar experiențele emoționale sunt stimulate prin designul magazinelor, de exemplu. Pentru a viza spiritul, firma folosește enunțul misiunii drept laitmotiv publicitar.

Viziunea firmei Timberland este să devină cel mai elocvent exemplu de secol XXI al unei corporații responsabile social, la nivelul întregii lumi. Ea a demonstrat un grad remarcabil de materializare a viziunii în anii din urmă și poate folosi această realizare ca să promoveze firma în fața acționarilor. În plan rațional, viziunea este probată de creșterea profiturilor pe care le-a obținut firma. În plan emoțional, este demonstrată prin performanța impresionantă a acțiunilor firmei pe piața

bursieră. În plan spiritual, este exprimată prin indicatorii-cheie de performanță privind sustenabilitatea.

	Mintea	Inima	Sufletul
Misiunea Să facă lucrurile mai bune	Produse de înaltă calitate	Design pro-natură al magazinelor	Refren publicitar: „Make it Better"
Viziunea Să fie un exemplu de secol XXI pentru firmele responsabile social din toată lumea	Creșterea profitului	Performanță la bursă	Indicatorii-cheie de performanță în materie de sustenabilitate
Valorile Umanism Modestie Integritate Excelență	„La sediul firmei noastre, angajații muncesc ca să realizeze unele din cele mai inovatoare produse din lume."	Una dintre cele mai bune 100 de firme pentru angajați (Topul Fortune)	Programul de voluntariat comunitar „Path of Service"

Figura 2.7 Matricea valorilor pentru Timberland

Pentru angajații săi, Timberland consolidează valorile umanismului, ale modestiei, ale integrității și ale excelenței. Ea le demonstrează angajaților aceste valori prin variate inițiative. Cea mai importantă este programul de voluntariat „Path of Service", care le oferă salariaților prilejul de a pune în practică valorile promovate.

Marketing 3.0: sensul marketingului și marketingul sensului

Analizând cu multă atenție modelul 3i, veți vedea noua semnificație a marketingului în stadiul 3.0. Marketingul în

punctul său culminant va fi o consonanță între aceste trei concepte: identitate, integritate și imagine. Marketingul are ca scop să vă definească limpede identitatea unică și s-o consolideze cu integritate autentică, pentru a construi o imagine puternică.

Marketingul 3.0 mai înseamnă și marketingul sensului înglobat în misiunea, viziunea și valorile firmei. Definind marketingul de această manieră, noi dorim să-i ridicăm și mai mult statutul, spre a deveni un actor de primă importanță în proiectarea viitorului strategic al companiei. Marketingul nu mai trebuie să fie considerat doar un demers de vânzare și de utilizare a instrumentelor care generează cerere. Marketingul trebuie acum să fie considerat cea mai bună șansă a unei firme de a restaura încrederea consumatorilor.

Note

1. Neil Borden a menționat termenul „mix de marketing" în anul 1953, în cuvântarea pe care a ținut-o la adunarea Asociației Americane de Marketing. Cei patru P au fost introduși ulterior de Jerome McCarthy în cartea *Basic Marketing: A Managerial Approach* (prima ediție) (Homewood, IL: Irwin, 1960).
2. Părerea publicului și puterea politică au fost adăugate de Kotler în 1984; persoanele, procesele și probele materiale au fost adăugate de Boom și Bitner în 1981.
3. Eric Beinhocker, Ian Davis și Lenny Mendonca, „The Ten Trends You Have to Watch", *Harvard Business Review*, iulie–august 2009.
4. „Personal Recommendations and Consumer Opinions Posted Online Are the Most Trusted Forms of Advertising Globally", comunicat de presă (New York: The Nielsen Company, 7 iulie 2009).
5. Art Kleiner, *Who Really Matters: The Core Group Theory of Power, Privilege, and Success* (New York: The Doubleday Broadway Publishing Group, 2003).
6. C.K. Prahalad și M.S. Krishnan, *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value through Global Networks* (New York: McGraw-Hill, 2008).
7. Seth Godin, *Tribes: We Need You to Lead Us* (New York: Portfolio, 2008).
8. Susan Fournier și Lara Lee, „Getting Brand Communities Right", *Harvard Business Review*, aprilie 2009.
9. James H. Gilmore și B. Joseph Pine II, *Authenticity: What Consumers Really Want* (Boston: Harvard Business School Press, 2007).
10. Stephen R. Covey, *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness* (New York: Free Press, 2004).
11. Al Ries și Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (New York: McGraw-Hill, 1981).
12. Ca lectură suplimentară, vezi Bernd H. Schmitt, *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Think, Act, Relate to Your Company and Brands* (New York: Free Press, 1999); Marc Gobé, *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People* (New York: Allworth Press, 2001); Kevin Roberts, *Lovemarks: The Future Beyond Brands* (New York: Powerhouse Books, 2004).
13. Modelul original al triunghiului Marcă-Poziționare-Diferențiere poate fi găsit în cartea semnată de Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Hooi Den Huan și Sandra Liu, *Rethinking Marketing: Sustainable Marketing Enterprise in Asia* (Singapore: Pearson Education Asia, 2002).
14. C.K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits* (Philadelphia: Wharton School Publishing, 2005).
15. James Austin, Herman B. Leonard și James W. Quinn, „Timberland: Commerce and Justice", Harvard Business School Case, revizuit 21 decembrie 2004.
16. Marc Benioff și Karen Southwick, *Compassionate Capitalism: How Corporations Can Make Doing Good an Integral Part of Doing Well* (Franklin Lakes, New Jersey: The Career Press Inc., 2004).
17. Paul Dolan și Thom Elkjer, *True to Our Roots: Fermenting a Business Revolution* (New York: Bloomberg Press, 2003).
18. Peter F. Drucker, „What Business Can Learn from Nonprofits", *Classic Drucker* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).
19. Charles Handy, „Finding Sense in Uncertainty", în Rowan Gibson, *Rethinking the Future: Rethinking Business, Principles, Competition,*

Control and Complexity, Leadership, Markets, and the World (London: Nicholas Brealey Publishing, 1997).
20. Reggie Van Lee, Lisa Fabish şi Nancy McGaw, „The Value of Corporate Values", *strategy+business*, nr. 39.

Partea a doua | Strategie

3 | Marketingul misiunii către consumatori

Consumatorii sunt noii proprietari ai mărcilor!

Vă amintiți povestea din 1985 cu Noua Coca-Cola? În mai puțin de trei luni, New Coke a fost retrasă de pe piață, din cauza revoltei consumatorilor.[1] Reacția de respingere n-a avut nicio legătură cu noul gust al băuturii răcoritoare. La acea vreme, adică mijlocul deceniului 1980, Coca-Cola făcea deja parte din cultura populară a Statelor Unite. Consumatorii se simțeau legați afectiv de această marcă și de celebra ei formulă secretă. Noua Coke a compromis această legătură și, astfel, consumatorii au respins lansarea noului produs. În Canada, situația a fost mult diferită. Noua Cola a fost bine primită, deoarece Coca-Cola nu avea aici statut de simbol iconic. În Statele Unite, a fost un eșec costisitor, dar din acel moment compania Coca-Cola a putut fi sigură că marca ei este păzită cu strășnicie de consumatori.

În lumea contemporană a secolului XXI, povestea s-a repetat, doar că, de data aceasta, protagonista a fost IKEA, comerciantul scandinav de mobilier cu design nordic și prețuri accesibile. În anul 2009, în cadrul unei inițiative de reducere a costurilor, IKEA și-a schimbat corpul de literă oficial, înlocuind elegantul Futura cu funcționalul Verdana.[2] Consumatorii s-au arătat scandalizați și reacția lor s-a răspândit cu iuțeala

fulgerului pe Twitter. Din nou, consumatorii încercau să păzească marca față de care se simțeau legați afectiv. Sistemele media sociale au ajutat la propagarea nemulțumirilor mai repede și la scară mai mare.

Când s-a întâmplat povestea cu Noua Cola, mulți moguli ai teoriei marketingului au crezut că este un caz de eșec al dezvoltării produsului. Managerii de la Coca-Cola pur și simplu au interpretat greșit rezultatele studiilor de cercetare și, ca urmare, au înțeles greșit nevoile și dorințele consumatorilor. Dar, după ce s-a întâmplat o situație similară cu IKEA, se poate vedea clar că asemenea reacții ultragiate reprezintă mult mai mult decât simple eșecuri ale unor lansări de produse. Când misiunea unui brand este implementată cu succes în mintea, inima și sufletul consumatorilor, brandul devine al lor – consumatorii se simt proprietarii lui. Adevărata greșeală pe care au comis-o ambele firme a fost că nu și-au înțeles misiunea propriului brand la fel de bine cum au înțeles-o consumatorii lor.

Coca-Cola este un simbol al fericirii americane. Marca a popularizat imaginea unui Moș Crăciun vesel și fericit, în anii 1930. Cântecul din 1971, „I'd Like to Teach the World to Sing" îi învăța pe americani să fie fericiți într-o perioadă turbulentă a istoriei. Misterul din jurul formulei originale a băuturii era considerat secretul fericirii. Coca-Cola a lansat ulterior campania „Open Happiness" („Fericire neîngrădită"), în anul 2009, dar în anii 1980 era un secret bine păzit. Coca-Cola a fost chiar retrasă din India în anul 1977, pentru ca guvernul indian să nu-i afle secretul. Din punctul de vedere al firmei Coca-Cola, inițiativa de lansare a formulei Noua Cola era pur o chestiune de creare a unui gust nou, cu care să fi câștigat războiul de piață împotriva rivalei Pepsi. Dar din perspectiva consumatorilor, era un atentat la integritatea secretului din

spatele „icoanei fericirii". Vești bune pentru Coca-Cola: consumatorii săi credeau cu tărie în misiunea mărcii de a aduce fericire.

Și IKEA este un simbol iconic, care reprezintă un stil de viață șic, sensibil la frumosul din detalii. Înainte să apară IKEA, mobilierul cu preț accesibil însemna mobilier pur și simplu funcțional, fără pretenții estetice. IKEA a contestat această prejudecată. Pentru IKEA, accesibilitate înseamnă mobilă pe care ți-o asamblezi singur și cumpărată din magazine cu autoservire, dar al cărei design este unul de excepție. Misiunea mărcii IKEA este să facă mobilă frumoasă și la prețuri accesibile, pentru consumatori inteligenți. Schimbarea în favoarea corpului de literă Verdana e foarte posibil să fi îmbunătățit accesibilitatea, dar a omorât partea cu designul elegant. Una peste alta, n-a fost deloc o mutare inspirată, mai ales pentru consumatorii care adoră în asemenea măsură onorabila misiune a mărcii. Din punctul de vedere al celor de la IKEA, a fost o economie de cost importantă, având în vedere ubicuitatea fontului Verdana. Din punctul de vedere al consumatorilor, a fost o trădare a credinței lor și a dărâmat ideea că ei sunt realmente cumpărători deștepți. Din nou, considerentul de afaceri nu a fost armonizat cu misiunea brandului.

Aceste două cazuri servesc drept exemplificări ale unui mesaj foarte important: în Marketingul 3.0, practic nu mai ești proprietarul brandului tău, din clipa în care el se bucură de succes. Firmele care adoptă Marketingul 3.0 trebuie să se împace cu ideea că este aproape imposibil să mai exercite controlul absolut asupra brandurilor. Brandurile le aparțin consumatorilor. Misiunea brandului este acum misiunea lor. Ce pot face firmele este să-și alinieze acțiunile în corespondență cu misiunea brandului.

Cum se definește o misiune bună

Misiunea brandului nu e chiar atât de ușor de definit pe cât pare. E greu să rezumi într-o singură frază simplă de ce ar trebui să existe brandul tău, mai ales dacă vrei să fie cu totul original, dar nu și lipsit de bun-gust. În cazul în care ai dificultăți să enunți misiunea brandului tău, află că nu ești singurul. Jack și Suzy Welch au organizat un seminar cu durata de două zile, timp de trei ani la rând, cu vreo sută de directori generali. Spre marea lor surpriză, 60 la sută din ei au recunoscut că nu au o declarație de misiune a firmei. În ceea ce-i privește pe ceilalți, care aveau așa ceva, declarațiile lor de misiune erau în cea mai mare parte calcuri după șabloane și pline de jargon găunos.[3]

Site-ul oficial al celebrului personaj de benzi desenate Dilbert, creat de Scott Adams, avea la un moment dat un „generator automat de declarații de misiune", care le dădea utilizatorilor posibilitatea să încropească niște asemenea declarații prin combinarea unor fragmente alese la întâmplare din limbajul de lemn corporatist. Folosind generatorul, puteai alcătui mii de declarații de misiune care sunau absolut ridicol. De exemplu: *„Ne revine misiunea de a stimula în permanență infrastructuri de clasă mondială, precum și de a crea rapid surse centrate pe principii care să satisfacă nevoile consumatorilor noștri".*[4] Generatorul nu mai este disponibil online, dar oricum nu e cazul să încercați să-l folosiți la modul serios.

În cartea de față, noi nu vă oferim nici șabloane noi, nici vreun generator de asemenea jargon. Scopul nostru este acela de a vă arăta caracteristicile esențiale pe care se bazează o misiune bună a mărcii (vezi Figura 3.1). În cadrul Marketingului 3.0, să creezi o misiune bună înseamnă să vii cu o nouă perspectivă de afaceri, care poate transforma în bine viețile consumatorilor. Noi numim această perspectivă „Business as Unusual" – „Afaceri altfel decât de obicei", împrumutând bine-cunoscuta expresie lansată de regretata Anita Roddick, cea care a fondat The Body Shop. De asemenea, noi credem că întotdeauna există o poveste bună în spatele unei misiuni bune. Prin urmare, propagarea misiunii printre consumatori presupune să existe o poveste care să-i miște pe oameni. O idee neobișnuită, „altfel", înglobată într-o misiune, trebuie să ajungă să fie adoptată de piața „obișnuită", majoritară, pentru a exercita un impact. Cu alte cuvinte, realizarea misiunii necesită participarea consumatorilor. Ca urmare, împuternicirea consumatorului este crucială.

Figura 3.1 Trei caracteristici ale unei misiuni bune

Altfel decât de obicei

Să găsească o idee de afaceri originală și inovatoare este visul oricărei firme proaspăt create. *Harvard Business Review* publică o listă anuală denumită „Breakthrough Ideas" („Idei deschizătoare de drum") pentru a semnala ideile inovatoare care circulă în toată lumea. Dar noi de fapt avem nevoie să găsim ideile înainte ca ele să ajungă să fie sesizate ca revoluționare, de către alții. Acest lucru impune să existe o capacitate denumită *clarviziune strategică*. Această abilitate este rară,

dar a fost întotdeauna de găsit la liderii vizionari și charismatici care au introdus idei excepționale de afaceri în ultimele decenii (vezi Tabelul 3.1 pentru o listă nici pe departe exhaustivă a liderilor vizionari, alături de modul în care ei au schimbat maniera convențională de a face afaceri). Misiunea lor personală și misiunea brandului lor sunt inseparabile și, adesea, unul și același lucru. Liderii vizionari nu sunt neapărat inovatori și pionieri ai unui domeniu. De fapt, cei de felul lui Herb Kelleher, Anita Roddick și chiar Bill Gates s-au inspirat de la alte firme, în demersul lor de afaceri. Dar ei au fost cei care au dat anvergură ideii și i-au conferit un sens mai profund pentru viețile oamenilor.

Liderii care pot face ca o mică idee să aibă un impact uriaș sunt cei care realmente contează, prin prisma unei schimbări importante. Day și Schoemaker, care au studiat amănunțit un număr de 119 companii globale, susțin că, într-o economie interconectată, „efectul fluture" chiar există.[5] O mică schimbare într-o parte a lumii poate aduce transformări extraordinare în alte părți. Un lider de companie care prinde din zbor această mică schimbare ar putea obține un avantaj semnificativ. Ca să poată face acest lucru, liderii nu trebuie să fie administratori operaționali care își concentrează atenția pe organizarea internă. Ei trebuie să fie deschiși la ideea de descoperire și să privească lucrurile printr-o lunetă inversată. Day și Schoemaker îi numesc „lideri vigilenți" – aceia care sunt în cel mai înalt grad conștienți de ceea ce se petrece în jurul lor, atenți la orice noutate și dispuși să întreprindă acțiuni riscante pe baza unor fragmente mici de informații. Michael Maccoby îi numește „lideri narcisici" – oameni cu personalități narcisice care le permit să ia decizii îndrăznețe pe baza unei convingeri nonconsensuale.[6]

Tabelul 3.1 Exemple de practici de afaceri altfel decât de obicei și de misiuni ale mărci pentru liderii vizionari

Liderul	Brandul	Afaceri altfel decât de obicei	Misiunea originală a brandului
Ingvar Kamprad	IKEA	A inventat conceptul mobilierului modular din panouri și al magazinelor cu autoservire și organizate în jurul experienței de cumpărare (în anii 1960), care i-au dat posibilitatea să obțină economii importante de costuri.	Mobilier elegant la prețuri accesibile
Richard Branson	Virgin	A reinventat conceptul de „afaceri", cu proiecte de activitate riscante și diversificate sub un singur nume de brand, din anii 1970 încoace; a aplicat la nivel de întreagă companie practici de afaceri neconvenționale; cel mai recent, a încercat să realizeze nave spațiale de uz comercial, cu Virgin Galactic (2004).	Să stârnească scântei în industrii plicticoase
Walt Disney	The Walt Disney Co.	A creat personaje animate foarte îndrăgite și le-a adus în spațiul afacerilor consacrate, prin licențe și experiența parcurilor de distracții.	Crearea unei lumi de basm pentru toată familia
Herb Kelleher	Southwest Airlines	Deși ideile despre modelul și cultura corporatistă ale unei linii aeriene cu cost scăzut le-a luat de la Pacific Southwest Airlines (înființată în 1949), Kelleher a fost cel care a adus companiile low-cost în domeniul uzualului, din 1971 încoace, inspirând adoptarea modelului de afaceri în toată lumea.	Experiența zborului cu avionului să fie la îndemâna cât mai multor oameni
Anita Roddick	The Body Shop	Deși a copiat numele mărcii și ideea ambalajelor reciclate de la o firmă americană, în 1976, și nu a început să practice activismul social decât 10 ani mai târziu, din întâmplare, Roddick a fost cea care a introdus ideea creării unei povești în spatele produselor cosmetice.	Încorporarea activismului social în activitatea de afaceri

(continuare)

Tabelul 3.1 (continuare)

Liderul	Brandul	Afaceri altfel decât de obicei	Misiunea originală a brandului
Bill Gates	Microsoft	Deși nu s-a numărat printre primii pionieri ai domeniului, Gates a fost cel care a impus folosirea la scară largă a sistemelor de operare, din 1975 încoace, și se poate spune că a făcut din software partea esențială a tehnicii de calcul, profitând de efectul participării la rețea.	Realizarea ubicuității informaticii
Steve Jobs	Apple	A transformat industria calculatoarelor, cea a muzicii și cea a telefoanelor prin introducerea calculatorului Macintosh (1984), a playerului iPod (2001) și a mobilului iPhone (2007), cu o abordare contraculturală *cool*; de asemenea, a reinventat industria desenelor animate cu Pixar (2006).	Transformarea modului în care oamenii se distrează cu ajutorul tehnologiei
Jeff Bezos	Amazon.com	A reinventat comerțul en detail cu cărți (și cu alte produse) prin Amazon.com; a reinventat cartea însăși cu dispozitivul Kindle (2007).	Să ofere cel mai vast sortiment de cunoștințe, furnizate într-un mod comod pentru consumator
Pierre Omidyar	eBay	A făcut legătura între vânzători și cumpărători cu eBay (1995), facilitând tranzacționarea și administrarea prin includerea calificativelor date de utilizatori și a serviciului de plată electronică PayPal (2002).	Crearea unui spațiu de piață guvernat de utilizatori
Larry Page și Sergey Brin	Google	Din 1998, Google a tot reinventat motorul de căutare (cuvântul „Google" este definit în dicționare ca verb care înseamnă căutarea pe internet); a redefinit publicitatea online prin furnizarea platformei de reclamă pe baza motorului de căutare.	Organizarea în condiții accesibile a informațiilor din toată lumea

Tabelul 3.1 (continuare)

Liderul	Brandul	Afaceri altfel decât de obicei	Misiunea originală a brandului
Jimmy Wales și Larry Sanger	Wikipedia	Din 2001 încoace, Wikipedia a tot redefinit noțiunea de enciclopedie și a popularizat abordarea *wiki* pe bază de colaborare, dezvoltată de Ward Cunningham (1994).	Crearea unei enciclopedii editabile public
Mark Zuckerberg	Facebook	Deși nu el a inventat socializarea în rețea pe internet (rețeaua Friendster a fost prima introdusă, în 2002, de către Jonathan Abrams, urmată de MySpace în 2003, creația lui Chris DeWolfe și Tom Anderson; Facebook a apărut mai târziu, în 2004), Zuckerberg a extins ideea prin introducerea Platformei Facebook (2007) și a Platformei Connect (2008), diversificând tipul de prezență în rețeaua socială online.	Furnizarea unei rețele sociale ca platformă de afaceri
Reid Hoffman	LinkedIn	LinkedIn a introdus socializarea în rețea online în scopuri profesionale, precum și noi moduri de organizare a informațiilor de contact profesional; sunt voci care afirmă că va înlocui curând CV-ul tradițional în demersurile de căutare a unui loc de muncă.	Conectarea profesioniștilor din toată lumea
Jack Dorsey	Twitter	Creat în 2006, sistemul Twitter a lansat ideea miniblogurilor pe internet, dezvoltând modul în care oamenii își pot difuza ideile în rețeaua din care fac parte.	Furnizarea instrumentelor cu care să-ți urmărești prietenii și alte interese

Pe listă noi punem și faptul că misiunile sunt autentice și reflectă ceea ce susținea Peter Drucker: Firmele ar trebui să plece de la o misiune bună.[7] Rezultatele financiare vin pe locul al doilea. Amazon.com și-a obținut primul profit în anul 2001, după șapte ani de existență online.[8] Twitter nici măcar nu și-a finalizat încă modelul de afaceri și în continuare nu prea știe cum să-și monetizeze serviciul.[9] Mark Zuckerberg a afirmat insistent în anul 2007 că țelul lui principal era să întemeieze comunități, nicidecum să iasă din afacere și să găsească un cumpărător pentru Facebook – așa cum au făcut multe alte firme nou-înființate pentru activitate online.[10] Deși interesul lor primordial nu este cel al profitului financiar, ele sunt cu toatele mărci admirabile, cu misiuni autentice, și fondurile de investiții stau la coadă ca să le finanțeze.

Mai departe, o misiune bună are întotdeauna în vedere să schimbe ceva, să transforme și să facă un lucru important, care contează esențial. Marketingul 3.0 are ca scop să schimbe modul în care consumatorii fac anumite lucruri în viață. Când o marcă aduce cu ea transformare, consumatorii vor accepta instinctiv marca respectivă ca parte integrantă din viețile lor. Aceasta este, în fond, esența însăși a marketingului în spirit uman. În cartea lor *The Experience Economy**, Pine și Gilmore susțin că, odată maturizată economia experienței, este timpul să apară economia transformării.[11] Noi suntem de părere că economia – locul unde oferta unei firme este experiența care îi transformă viața unui consumator – se află deja pe acest drum.

Misiunea unei mărci nu trebuie neapărat să fie o chestiune complicată și sofisticată. De fapt, ea ar trebui să fie simplă, pentru a permite flexibilitatea în definirea sferei de activitate

* *Economia experienței: Orice afacere e o scenă și tot ce faci e un spectacol*, Editura Publica, București, 2010, traducere de Mihaela Sofonea (n.red.).

a firmei. Uitați-vă la liderii vizionari: ei urmăresc strategii diferite pentru a-și îndeplini misiunea. Steve Jobs așa a făcut cu Mac-ul, precum și cu iPhone-ul, fiecare influențând o industrie diferită. Jeff Bezos a lansat Kindle după ce a construit cu succes Amazon.com. Firmele trebuie să-și regândească permanent modul de urmărire a misiunii. Pentru aceasta, ele nu se pot baza la nesfârșit pe fondatorii lor. Ele au nevoie de lideri la toate nivelurile. Unii autori sunt de părere că vizionarii se aleg de regulă din rândul întreprinzătorilor care demarează o afacere nouă. Totuși, acest lucru n-ar trebui să oprească firmele de la a-i încuraja pe angajații lor cu inițiativă care dovedesc capacități vizionare. General Electric a fost dintotdeauna un etalon de referință în ceea ce privește crearea liderilor din interiorul propriei organizații, după părerea lui Noel Tichy.[12] Compania și-a lansat în anul 2006 programul de patru zile pentru manageri superiori, intitulat „Leadership, Innovation and Growth" – LIG („Leadership, inovare și creștere"), special destinat să ajute GE să-și dezvolte liderii pentru planurile sale de extindere a afacerilor. Conform declarațiilor lui Jeff Immelt, directorul general al GE, programul este esențial pentru înglobarea creșterii în ADN-ul corporatist al firmei, adică în misiunea sa ca firmă.[13]

O poveste care să-i miște pe oameni

Robert McKee, un celebru scenarist, crede că există două moduri distincte de a-i convinge pe oameni.[14] Primul constă în a-ți întemeia ideile pe un set de fapte și cifre concrete, angrenându-i apoi pe oameni în argumentații raționale. Alternativa, despre care el consideră că ar fi mult mai eficace, constă în a scrie povești captivante în jurul ideilor și a te adresa nu

intelectului, ci afectului oamenilor. Când se pune problema introducerii pe piață a unui nou produs, Steve Jobs de la Apple alege întotdeauna cea de-a doua cale. De fapt, îl putem considera unul dintre cei mai măiești povestași din istoria afacerilor. El întotdeauna începe cu o poveste. După ce povestea a fost „livrată", Jobs va continua apoi prin a vorbi despre atributele și setul de date concrete privitoare la produs.

În toamna anului 1983, tânărul Jobs a difuzat faimoasa reclamă „1984" care urma să prezinte calculatorul Macintosch unui auditoriu ales cu grijă. El a spus o poveste captivantă despre cum și de ce anul 1984 este unul de mari transformări pentru industria calculatoarelor. Apoi, el a descris Macintosh-ul drept modul în care firma Apple caută să contracareze tentativa IBM de a domina industria tehnicii de calcul. El a susținut că Apple era unica speranță pentru ca distribuitorii și consumatorii să nu cadă prizonierii acestei dominații și să-și păstreze mai departe libertatea de a alege. În anul 2001, el a recidivat cu încă o idee genială de spus sub formă de poveste. El a prezentat iPod-ul. Rațiunea de a fi a iPod-ului era aceea de a le permite oamenilor să poarte în buzunar toată biblioteca muzicală a vieții lor. În anul 2007, el a introdus iPhone-ul, cu promisiunea transformării. Telefonul mobil iPhone era descris drept dispozitivul revoluționar, elegant și ușor de folosit care combină muzica, telefonia și internetul. Cu poveștile lui captivante, Steve Jobs a pus în fapt misiunea transformării pentru tehnica de calcul, industria muzicală și cea a telefoniei, pe parcursul ultimilor 25 de ani.

Dar poveștile pe care Jobs le-a prezentat n-au fost decât începutul. Istoriile complete ale mărcii Apple sunt cele pe care le-au modelat fără întrerupere, prin colaborare, mai mulți scriitori: angajații, partenerii de canal și, foarte important, consumatorii. În lumea orizontală, o parte mare din povestea care înconjoară o marcă provine din înțelepciunea colectivă. Pe măsură ce povestea trece de la un scriitor la altul, ea se rescrie tot timpul. Firmele nu pot fi niciodată sigure ce va conține varianta finală care circulă în piață. Prin urmare, e întotdeauna mai bine să spui de la bun început o poveste autentică.

După Holt, povestea unei mărci are cel puțin trei componente principale: erou, intrigă și metaforă.[15] O marcă posedă eroi de excepție, cu caractere integre, atunci când devine simbolul unui curent care abordează problemele din societate și transformă viața oamenilor. Aceasta este teoria fundamentală a lui Holt despre brandingul cultural. Din clipa în care o marcă ajunge să fie identificată cu o mișcare culturală, ea devine o marcă a culturii sociale. De exemplu, The Body Shop este simbolul activismului social, în timp ce Disney este un simbol al idealurilor familiale. Wikipedia este simbolul colaborării, în timp ce eBay este simbolul guvernanței utilizatorilor. Cu alte cuvinte, o marcă trebuie să promită afaceri altfel ca de obicei și să furnizeze satisfacție culturală.

Pentru ca eroii să fie relevanți în viața oamenilor, o poveste bună are nevoie de o intrigă. În cartea *Made to Stick*, Chip și Dan Heath vorbesc despre trei tipuri de intrigi bune: contestare sau provocare, conectare și creativitate.[16] Povestea lui David și Goliat este un exemplu clasic de intrigă a contestării. În acest tip de intrigă, o marcă joacă rolul unui protagonist mai slab care ridică mănușa provocării de-a înfrunta un oponent mai puternic sau un obstacol dificil. Marca, bineînțeles, învinge până la urmă. The Body Shop reprezintă un exemplu perfect de intrigă a provocării, atunci când pune pe tapet povestea fermierilor din țările aflate în curs de dezvoltare, care se luptă pentru condiții echitabile în comerțul internațional. Intrigile pe care le găsiți în seria cărților *Supă de pui pentru suflet* sunt exemple de intrigi ale conectării. În acest tip de

intrigă, marca vine să se constituie într-o punte de legătură peste abisurile care se cască mereu în viața cotidiană, din cauza diferențelor de rasă, vârstă, sex și așa mai departe. Mărcile de sisteme media sociale ca Facebook se folosesc de intriga conectării pentru a-și propaga poveștile. Intriga creativității, pe de altă parte, este tipică în cazul serialului de televiziune *MacGyver*, unde MacGyver găsește întotdeauna o metodă de rezolvare a problemelor cu mintea lui sclipitoare. Brandul Virgin e renumit pentru utilizarea acestui tip de poveste, în care Richard Branson îl întruchipează pe eroul MacGyver.

Majoritatea liderilor vizionari nu inventează poveștile, ci le observă pur și simplu pe cele disponibile care plutesc în jur, în viața de zi cu zi. Cele mai multe povești acolo sunt. Și tocmai asta le face să sune atât de relevante și să fie percepute ca atare. Dar, desigur, trebuie să fii sensibil ca să poți capta poveștile. O mână de ajutor vine din partea lui Gerald și Lindsay Zaltman, care descriu un proces destinat să reveleze metaforele profunde.[17] Metaforele profunde sunt codificate în inconștientul tuturor ființelor umane, de la o vârstă foarte fragedă. Folosind tehnica Zaltman de evocare a metaforei (Zaltman Metaphor Elicitation Technique, ZMET), putem extrage aceste metafore, ca să înțelegem cum să ne construim poveștile și cum vor reacționa cel mai probabil consumatorii la auzul lor. Cele șapte metafore ale lui Zaltman, care reprezintă 70 la sută din total, sunt numite Cei Șapte Uriași. Aceștia sunt *echilibrul, transformarea, călătoria, rezervorul, legătura, resursa* și *controlul*.

Într-un studiu ZMET, consumatorilor li se cere să adune fotografii și să facă un colaj cu ele. Printr-o analiză interogativă sistematică a acestor colaje, împreună cu subiecții care au adunat fotografiile, putem să interpretăm metaforele profunde încorporate într-un colaj. De exemplu, oamenii care folosesc inconștient metafora echilibrului s-ar putea să exprime ceva

despre „excesul de greutate", atunci când le analizăm colajul referitor la dietă, sau despre „egalitatea de șanse", atunci când le analizăm colajul despre căutarea unui loc de muncă. Aceste idei intuitive le vor fi utile companiilor a căror misiune este să îmbunătățească dieta consumatorului sau să promoveze diversitatea pe piața muncii. Înțelegerea sentimentului de transformare pe care îl au consumatorii atunci când trec, de exemplu, la automobilul eco-eficient Prius, în cadrul unui program Rabla de înnoire a parcului auto național, ar putea fi utilă pentru crearea unor povești ale mărcii Toyota. Consumatorii care folosesc metafora călătoriei s-ar putea să comenteze, de pildă, că e „greu la deal cu boii mici", când sunt întrebați cum văd ei supraviețuirea în perioada de criză. Înțelegerea acestui lucru ajută firmele să construiască povești ale unui brand în vremuri de recesiune.

Metafora rezervorului poate să simbolizeze fie protecția, fie prizonieratul. Oamenii din zonele rurale nevoiașe văd sărăcia ca pe un țarc îngrădit, din care nu pot ieși ca să profite de ocaziile favorabile din exterior, în timp ce angajații vârstnici văd în fondurile de pensie un rezervor de protecție care le garantează supraviețuirea în viitor. Metaforele pot ajuta firmele să înțeleagă contextul în care trăiesc consumatorii lor. Metafora legăturii se referă la relaționare. Firmele pot da la iveală modul în care consumatorii îi văd pe ceilalți oameni din rețelele lor sociale. Firmele pot să afle semnificația prieteniei sau a statutului de fan al unei mărci. Steve Jobs a folosit metafora resursei, atunci când a spus povestea despre cum iPhone-ul le va da oamenilor posibilitatea să aibă într-un singur dispozitiv și muzică, și telefon, și internet. Telefonul iPhone a fost poziționat ca resursă pentru consumatori. Într-o eră a pandemiilor, consumatorii ar putea spune că nu dețin nicio putere de control asupra răspândirii maladiilor. Ceea ce pot ei controla este

propria imunitate. Acesta este un exemplu de metaforă a controlului.

Personajele sau eroii sunt de o importanță crucială într-o poveste. Personajele simbolizează modul în care marca este percepută de spiritul uman. Structura unei intrigi arată cum se va mișca eroul poveștii prin rețeaua de oameni, care își vor rescrie propria lor variantă a poveștii. Metaforele sunt procesul inconștient care se petrece în spiritul uman. Poveștile cu metafore compatibile vor câștiga relevanță și vor fi percepute ca adevărate, de către consumatori. Poveștile care îi mișcă pe oameni posedă toate aceste trei componente fundamentale: erou, intrigă și metaforă. Crearea unei misiuni bune este un uriaș pas înainte pentru firme. Răspândirea ei prin povestire este un altul.

Împuternicirea consumatorului

În fiecare an, revista *Time* face o listă cu cei mai influenți 100 de oameni din lume. Scopul listei nu este nicidecum să clasifice într-o ordine ierarhică numele cele mai faimoase – sau cel puțin nu în mod declarat. Totuși, *Time* le îngăduie cititorilor săi online să voteze ei înșiși pozițiile din listă. În lista pe anul 2009, care include personalități precum Barack Obama și regretatul Ted Kennedy, campionul este un tânăr misterios, de 21 de ani, cunoscut sub numele „moot". „Moot" este creatorul site-ului 4chan.org, un avizier online cu imagini care exercită o foarte mare influență asupra celor care-l consultă, și a câștigat preferințele cititorilor la mare distanță înaintea celorlalți, cu peste 16 milioane de voturi. Conform publicației *Time*, site-ul lui „moot" înregistrează zilnic 13 milioane de vizionări pe pagină și 5,6 milioane de vizitatori pe lună.

În lumea orizontală, oamenilor le place să împuternicească personaje mai puțin cunoscute. Ei văd personajul ca pe un simbol al propriei persoane: consumatori cu mai puțină putere printre giganții corporatiști. A le oferi consumatorilor un sentiment de putere este deci crucial în urmărirea misiunii unei mărci. Arătați că misiunea le aparține consumatorilor și că e responsabilitatea lor s-o îndeplinească. Scopul urmărit nu este doar să-i atrageți pe consumatori să ia parte, ci și să produceți un impact. Deși consumatorul individual nu are prea multă putere, forța colectivă a consumatorilor va fi întotdeauna mai mare decât cea a oricărei firme.

Valoarea puterii colective a consumatorilor își are fundamentul în valoarea unei rețele. Rețeaua se poate dezvolta cu relații biunivoce, între doi indivizi, cu relații între un individ și mai mulți indivizi sau cu relații multilaterale între mulți indivizi. Când firmele își difuzează poveștile despre mărci prin publicitate, în cadrul rețelei de consumatori, poveștile se propagă în raport strict individual, între un membru al rețelei și un altul. Inventatorul tehnologiei Ethernet, Robert Metcalfe, a exprimat esența acestui fenomen prin Legea lui Metcalfe, care spune că valoarea unei rețele cu n membri, într-un aranjament de comunicare unu-la-unu (sau „cu conexiuni unice"), este egală cu n^2. Totuși, Legea lui Metcalfe subestimează valoarea rețelelor atunci când aranjamentul este cu conexiuni plurivoce, între un individ și mai mulți sau între mulți-cu-mulți, ceea ce înseamnă că oamenii poartă conversații cu mai mulți consumatori simultan. Această situație este exprimată prin Legea lui Reed, folosită adesea pentru a explica fenomenul sistemelor media sociale.[18] După Reed, valoarea unei rețele cu n membri aflați în raport de comunicare „mulți-cu-mulți" este de 2^n. Ori de câte ori n este mai mare sau egal cu 5, valoarea rețelei cu conexiuni plurale este întotdeauna mai mare decât cea a unei

BIBLIOTECA BUCUREȘTI

rețele cu conexiuni unice. Această aritmetică foarte simplă este conceptul central al împuternicirii consumatorului.

Un exemplu magnific de împuternicire a consumatorului este Proiectul 10^{100} al celor de la Google. Pentru sărbătorirea celor 10 ani de existență împliniți în septembrie 2008, Google le-a cerut consumatorilor să spună cum ar putea fi ajutați alți oameni cu opt categorii de probleme: comunitate, oportunitate, energie, mediu natural, sănătate, educație, adăpost și orice altceva. Google va selecta 100 de finaliști și va cere publicului să voteze pentru cele mai bune 20 de idei. Cele mai bune 5 idei alese de o comisie de evaluare vor câștiga în total 10 milioane de dolari pentru implementare. Ideea cea mai bună este aceea care poate ajuta cel mai mare număr de oameni în modul cel mai profund. Google profită de avantajul puterii unei rețele, în timp ce practică împuternicirea consumatorului. Reacția a fost de-o amploare nemaivăzută și Google nu a reușit nici până acum să termine procesul de alegere a ideilor finaliste.[19]

Chiar și pentru produsele cu grad scăzut de considerare cum ar fi bunurile de consum preambalate, împuternicirea consumatorului în realizarea unei misiuni este o tendință.[20] Colgate, marca având ca misiune să-i facă pe oameni să zâmbească, rulează un program de împuternicire a consumatorului denumit Smile („Zâmbește"). Consumatorii sunt încurajați să posteze pe internet fotografii cu ei înșiși zâmbind și să intre în legătură cu ceilalți participanți la program. Tide, o marcă a cărei misiune simplă este să curețe bine rufele, are un program denumit Loads of Hope („Speranță grămezi") care le dă oamenilor posibilitatea să contribuie la ajutorarea sinistraților. Ca să ajute marca Tide să pună la dispoziție gratis spălătorii mobile în taberele de sinistrați, consumatorii pot participa în multiple feluri, de la donații și până la voluntariat.

Împuternicirea consumatorului este platforma de care are nevoie conversația între consumatori. Ceea ce face ca o rețea de consumatori să fie valoroasă este tocmai conversația multilaterală, în care mulți discută cu mulți. Povestea unui brand nu are nicio semnificație, dacă nu se vorbește despre ea. În cadrul Marketingului 3.0, conversația este noua formă de publicitate. Pe Amazon.com e ceva normal ca utilizatorii să scrie recenzii ale cărților citite și să le recomande și altora. La fel de uzuală este conversația și pe eBay, unde utilizatorii le acordă calificative vânzătorilor și cumpărătorilor și lasă comentarii care le determină reputația. Există chiar și un site dedicat recenziilor și recomandărilor, denumit Yelp, cu localizare precisă până la nivelul cartierului. Acestea sunt primele eforturi de încurajare a conversațiilor între consumatori. Într-o conversație, consumatorii analizează marca ta și poveștile ei și le acordă calificative. Recenziile și calificativele admirative vor influența rețeaua să accepte poveștile.

Cei care cunosc bine site-urile Amazon.com și eBay știu că pot exista și conversații defavorabile mărcii, căci oamenii pot fi și malițioși sau chiar nepoliticoși când își spun părerea. Consumatorii vor găsi hibe și cusururi în orice poveste a unui brand. Acest tip de comportament al consumatorului reprezintă o amenințare la adresa firmelor care tratează chestiunea misiunii brandului ca pe un instrument de relații publice sau ca pe un truc de vânzări. Dar poveștile cu integritate solidă nu ridică niciun motiv de îngrijorare. Ele își câștiga singure credibilitatea în cadrul rețelei. Firmele nu trebuie să încerce să se insinueze în conversații prin sponsorizarea unor recenzii născocite. Consumatorii vor considera că este manipulare. După Pine și Gilmore, firmele care încearcă să-i trișeze pe consumatori se vor alege cu eticheta de mașinării de debitat minciuni.[21]

Conversația nu este publicitate orală, nici simplă recomandare. O publicitate orală pozitivă constă din recomandarea pe care o fac mai departe niște consumatori încântați. Frederick Reichheld propune un instrument practic pentru măsurarea fidelității, denumit Net Promoter Score („Scor de promovare pe internet"), care se bazează pe disponibilitatea consumatorilor de a recomanda marca în rețelele lor sociale.[22] Dat fiind că în joc este însăși reputația personală a consumatorului care face recomandarea, numai mărcile puternice vor înregistra punctaje mari. Scorul de promovare pe internet este un indicator elocvent pentru a arăta cât de activă îți este marca în rețeaua de consumatori. Un scor mare înseamnă o veste bună, pentru că majoritatea consumatorilor se vor baza pe o recomandare, ca motiv de cumpărare. Dar conversația nu se încheie aici. Publicitatea orală nu este decât un dialog univoc și respectă Legea lui Metcalfe. În schimb, conversația este un dialog plurivoc și respectă Legea lui Reed, mai apropiată de realitate.

Numai acele povești ale mărcilor despre care se discută în comunitate vor putea profita de întreaga forță a rețelei de consumatori. Un studiu recent realizat de Wetpaint și Altimeter Group a arătat că brandurile foarte angajate în rețele sociale și-au sporit încasările cu 18 la sută.[23] Conversația este un factor de influență atât de puternic, încât poveștile brandurilor își păstrează validitatea chiar și atunci când brandul are probleme. Să luăm exemplul comunității Saab. La începutul anului 2010, marca Saab avea datorii mari și General Motors se pregătea să închidă operațiunile de fabricare a acestor automobile. Dar poveștile mărcii, de pildă „cum mi-a salvat Saab viața", „ritualul semnalizatului din faruri către alți șoferi de Saab" și „ierarhia Snaabery" rămân în continuare subiecte de conversație.[24] Poveștile despre un brand pot trăi mai mult decât brandul însuși, dând naștere la fidelitate în sufletul consumatorilor, care o văd ca pe o icoană.

Rezumat: promisiunea transformării, povești captivante și implicarea consumatorilor

Ca să-și promoveze produsul sau misiunea în fața consumatorilor, firmele trebuie să ofere o misiune a transformării, să construiască povești irezistibile în jurul ei și să-i angreneze pe consumatori în realizarea ei. Definirea unei misiuni bune începe cu identificarea ideilor mici care pot să inducă o mare transformare. Țineți minte că pe primul loc este misiunea, iar câștigul financiar va veni după aceea ca rezultat. Metoda cea mai bună de propovăduire a misiunii este prin povești: idei și întâmplări care să poată fi povestite în cadrul unei conversații obișnuite. Dar nu chiar oricum, ci prin construirea unei intrigi și a unei galerii de personaje, pe baza unor metafore. Pentru a-i convinge pe consumatori că poveștile tale sunt autentice, trebuie să-i angrenezi în conversații despre marca ta. Împuternicirea clientului este cheia succesului în a fi diferit și a face ceva care să conteze. Acestea sunt cele trei principii ale marketingului misiunii către consumatori: *altfel decât de obicei, o poveste care să-i emoționeze pe oameni și împuternicirea clientului.*

Ch85 | 2334

Note

1. Anne B. Fisher, „Coke's Brand-Loyalty Lesson", *Fortune*, 5 august 1985.
2. Lisa Abend, „The Font War: IKEA Fans Fume over Verdana", *BusinessWeek*, 28 august 2009.

3. Jack Welch și Suzy Welch, „State Your Business: Too Many Mission Statements Are Loaded with Fatheaded Jargon. Play it Straight", *BusinessWeek*, 14 ianuarie 2008.
4. Paul B. Brown, „Stating Your Mission in No Uncertain Terms", *New York Times*, 1 septembrie 2009.
5. George S. Day și Paul J.H. Schoemaker, „Are You a «Vigilant Leader»?", *MIT Sloan Management Review*, primăvara 2008, Vol. 49, No. 3.
6. Michael Maccoby, *Narcissistic Leaders: Who Succeeds and Who Fails* (Boston: Harvard Business School Press, 2007).
7. Peter F. Drucker, „What Business Can Learn from Nonprofits", *Classic Drucker* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).
8. Saul Hansell, „A Surprise from Amazon: Its First Profit", *New York Times*, 23 ianuarie 2002.
9. Rafe Needleman, „Twitter Still Has No Business Model, and That's OK", *CNET News*, 27 martie 2009.
10. Laura Locke, „The Future of Facebook", *Time*, 7 iulie 2007.
11. B. Joseph Pine II și James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage* (Boston: Harvard Business Press, 1999).
12. Noel Tichy, *Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level* (New York: HarperCollins, 2002).
13. Steven Prokesch, „How GE Teaches Teams to Lead Change", *Harvard Business Review*, ianuarie 2009.
14. „Storytelling that Moves People: A Conversation with Screen-writing Coach Robert McKee", *Harvard Business Review*, iunie 2003.
15. Douglas B. Holt, *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
16. Chip Heath și Dan Heath, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* (New Yok: Random House, 2007).
17. Gerald Zaltman și Lindsay Zaltman, *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal about the Minds of Consumers* (Boston: Harvard Business School Press, 2008).
18. David P. Reed, „The Law of the Pack", *Harvard Business Review*, februarie 2001.
19. Pentru informații la zi, vizitați site-ul oficial al proiectului, la www.project10tothe100.com.

20. Brian Morrissey, „Cause Marketing Meets Social Media", *Adweek*, 18 mai 2009.
21. B. Joseph Pine şi James H. Gilmore, „Keep It Real: Learn to Understand, Manage, and Excel at Rendering Authenticity", *Marketing Management*, ianuarie/februarie 2008.
22. Frederick F. Reichheld, „The One Number You Need to Grow", *Harvard Business Review*, decembrie 2003.
23. Dan Schawbel, „Build a Marketing Platform like a Celebrity", *BusinessWeek*, 8 august 2009.
24. Sam Knight, „Insight: My Secret Love", *Financial Times*, 25 iulie 2009.

4 | Marketingul valorilor către angajați

Valori puse la zid

Imaginea oamenilor de afaceri s-a deteriorat enorm în ultimii ani. Mulți consumatori și-au pierdut încrederea în marile corporații și în directorii lor. În cadrul unui sondaj de opinie din anul 2009 având ca subiect imaginea diferitelor profesiuni, numai 16 la sută dintre subiecți au declarat că respectă integritatea directorilor de firme.[1] Mai departe, același studiu a revelat faptul că profesiunile legate de marketing, cum ar fi reprezentanții de vânzări auto și managerii din publicitate, se bucurau de cea mai puțină admirație din partea publicului. Cele mai admirate profesiuni sunt cele care contează într-un plan mai pronunțat personal pentru existența oamenilor, cum ar fi profesori, medici și asistente medicale.

Rezultatul negativ al sondajului nu trebuie să ne surprindă, în lumina evenimentelor din ultimul deceniu. Începând cu anul 2000, un șir nesfârșit de scandaluri a zguduit lumea corporatistă. Aceste scandaluri aproape că au golit de sens valorile corporatiste, în ochii consumatorilor și ai angajaților. Cea mai mare vâlvă au făcut-o cele de la WorldCom, Tyco și Enron. Scandalul Enron a fost o fraudă financiar-contabilă care a dus firma la faliment. Enron și-a introdus profituri nerealizate

în situația veniturilor, umflându-și astfel câștigurile – o practică denumită marcare la piață în evidențele contabile.

În cartea *The Smartest Guys in the Room*, devenită bestseller, puteți citi despre valorile profesate declarativ de Enron în anul 2000, deci cu un an înainte să dea faliment.[2] Două dintre cele patru valori erau *respectul* și *integritatea*. Din păcate, liderii companiei Enron nu au pus absolut deloc în practică aceste valori. A reieșit limpede că, la Enron, nerespectarea normelor contabile era un obicei vechi și că liderii din fruntea firmei erau conștienți de riscuri. În fapt, despre Enron s-a spus că era „un mediu de muncă profund disfuncțional, unde înșelătoria financiară a devenit aproape inevitabilă"[3].

Un caz ceva mai recent a fost controversa din martie 2009 pe tema bonusurilor acordate de societatea de asigurări AIG. Directorilor de la AIG li s-au plătit prime imense, achitate din banii contribuabililor, care au salvat de la faliment compania în urma crizei financiare. Ceea ce face acest lucru să fie deosebit de dizgrațios pentru imaginea companiei este faptul că două dintre cele șase valori corporatiste profesate de AIG erau – conform Codului de conduită al companiei – *respectul* și *integritatea*.[4] Cu toate că directorii au returnat bonusurile, după un imens val de revoltă din partea opiniei publice, nici pe departe nu au dat dovadă de *respect* și *integritate*. Mai rău, managerii superiori au acuzat compania că le-a înșelat încrederea angajaților săi. Jake DeSantis, unul din vicepreședinții executivi, i-a trimis lui Edward Liddy, directorul general de la AIG, o scrisoare de demisie care a fost publicată și în ziarul New York Times:

> ... noi, cei din divizia de produse financiare, am fost trădați de AIG [...] Eu nu mai pot să-mi îndeplinesc sarcinile de serviciu în acest mediu disfuncțional. [...] Acum le-ați cerut angajaților actuali din divizia de produse financiare să returneze aceste câștiguri. Precum probabil vă imaginați, am reflectat mai mult decât îndelung, la modul cel mai serios, și am purtat discuții mai mult decât înfierbântate, despre cum ar trebui să răspundem acestui act de înșelare a încrederii. Dat fiind că cei mai mulți dintre noi nu am greșit cu nimic, sentimentul de vinovăție nu este un motiv întemeiat pentru a renunța la câștigurile noastre.[5]

Precum bine se vede, o firmă va avea de suferit grave repercusiuni atât din partea consumatorilor, cât și din partea angajaților săi, dacă își încalcă valorile corporatiste.

Unii angajați nu au habar de valorile lor corporatiste sau li se pare că sunt pur o chestiune de relații publice. Există însă și angajați care realmente cred în ele și vor fi dezamăgiți, văzând că alții le ignoră. În astfel de cazuri, companiile nu practică Marketingul 3.0. În cadrul Marketingului 3.0, firmele trebuie să-și convingă și clienții, și angajații să le ia valorile foarte în serios.

Angajații sunt cei mai intimi consumatori ai practicilor unei firme. Ei trebuie să fie împuterniciți cu valori autentice. Firmele trebuie să folosească în relația cu angajații lor aceeași abordare, bazată pe povești convingătoare, pe care o utilizează și în relația cu consumatorii.[6] Recurgerea la metafore apte să intre în rezonanță cu sufletul omului dă rezultate și în cazul angajaților. Totuși, metoda narativă e mai greu de aplicat cu angajații, pentru că presupune organizarea unei experiențe de muncă autentice și coerente. O singură acțiune nepotrivită va compromite întreaga poveste. Consumatorii pot identifica ușor o misiune a mărcii lipsită de autenticitate. Închipuiți-vă cu cât mai ușor le-ar fi angajaților, din interior, să sesizeze niște false valori.

Companiile cu asociați sau acționari privați au de obicei șanse mai mari să-și construiască valori solide. De regulă, ele

se dezvoltă în ritmul potrivit, fără presiuni din partea investitorilor. Ele pot să-și inculce valorile pe rând în fiecare angajat. Atragerea clienților se face în cadrul conceptual al valorilor companiei. Firmele cu acționariat public pot și ele să realizeze această practică a valorilor, așa cum se poate vedea din exemplul unor corporații ca IBM, General Electric și Procter & Gamble. Noi credem că respectarea în practică a valorilor corporatiste va crea ProfitAbilitatea, RentAbilitatea și ViAbilitatea despre care vom vorbi mai departe în capitolul 6.

Definirea valorilor

După Lencioni, există patru tipuri diferite de valori corporatiste.[7] *Valorile permisiunii de joc* sunt normele comportamentale de bază pe care angajații trebuie să le posede atunci când se alătură companiei. *Valorile aspiraționale* sunt cele care îi lipsesc companiei, dar conducerea managerială speră să le atingă. *Valorile accidentale* se dobândesc ca rezultat al trăsăturilor comune de personalitate ale angajaților. *Valorile fundamentale* sunt cultura corporatistă reală care călăuzește acțiunile angajaților.

Firmele trebuie să facă distincție între aceste patru tipuri de valori. Valorile permisiunii de joc sunt atât de elementare, încât și alte firme au aceleași norme. Valorile profesionalismului și ale integrității sunt considerate de la sine înțelese, deci nu sunt valori fundamentale, ci ale permisiunii de joc. Mai mult decât atât, să nu uităm că valorile aspiraționale sunt cele pe care angajații nu le posedă încă, deci ele nu pot să formeze cultura corporatistă fundamentală. Nici valorile accidentale nu pot fi considerate valori fundamentale; ele îi pot aliena pe potențialii angajați cu tipuri de personalitate diferite.

Înțelegerea celor patru categorii de valori ajută firmele să-și definească mai bine valorile și să le evite pe cele neautentice.

Noi vom discuta numai despre valorile fundamentale care îi călăuzesc pe angajați să se ridice, în vorbă și faptă, la înălțimea misiunii mărcii. Le vom numi *valori colective*. Valorile colective reprezintă o jumătate din cultura corporatistă. Cealaltă jumătate este dată de *comportamentul comun* al angajaților. Modelarea unei culturi corporatiste înseamnă aducerea la același numitor a valorilor colective și a comportamentului comun. Cu alte cuvinte, se referă la demonstrarea valorilor prin conduita uzuală, de zi cu zi, din cadrul firmei (vezi Tabelul 4.1 pentru exemple).[8] Combinația dintre valorile și comportamentul angajaților ar trebui să reflecte misiunea mărcii firmei. Este important ca angajații să acționeze în calitate de ambasadori ai mărcii, pentru a-i promova misiunea în fața consumatorilor.

Nu toate valorile colective sunt neapărat relevante și influente în Marketingul 3.0. Valorile eficace sunt cele armonizate cu forțele care intră în joc: tehnologia axată pe colaborare, transformarea culturală împinsă înainte de globalizare și importanța crescândă a creativității. Aceste forțe au fost descrise în capitolul 1. În lumea interconectată care are ca motor tehnologia informatică, oamenii colaborează tot mai mult pentru atingerea unui singur țel. Globalizarea face ca transformarea culturală să aibă loc cu repeziciune și frecvent. În sfârșit, oamenii urcă la nivelurile superioare ale piramidei lui Maslow și devin mai creativi. Prin urmare, valorile bune sunt cele care stimulează și protejează latura cooperantă, culturală și creativă a angajaților (vezi Figura 4.1).

O firmă cu valori colaborative îi încurajează pe angajați să conlucreze unul cu celălalt și cu rețele din exteriorul companiei, pentru a produce un impact. Cisco construiește la propriu

Tabelul 4.1 Exemple alese de valori colective

Firma	Valori comune alese	Comportament comun ales	Relevanța în Marketingul 3.0		
			Colaborare	Cultură	Creativitate
3M	Curiozitate colaborativă	Angajații pot să-și petreacă o parte din timp colaborând și căutând finanțare pentru proiecte care-i pasionează; eșecul este acceptat ca proces de inovare.	●	◑	●
Cisco	Colaborarea în rețea de oameni	Birourile sunt laboratoare pentru produse. Angajaților li se permite să lucreze de la distanță. Luarea deciziilor se împarte între sute de factori responsabili.	●	●	◑
Enterprise Rent-A-Car	Spirit întreprinzător	Toți directorii, inclusiv cel general și președintele, pornesc de la nivelul de student la management; celor cu performanță bună li se oferă șansa de a conduce o sucursală.	◑	●	◑
IDEO	Creativitate pluridisciplinară	Întotdeauna sunt repartizați indivizi policalificați care să lucreze în echipe. Angajații sunt liberi să-și proiecteze propriul spațiu de muncă.	●	◑	●
Clinica Mayo	Îngrijire integrată	Mai mulți medici, cercetători și profesioniști din domenii paraclinice și complementare colaborează pentru diagnosticarea și tratarea fiecărui pacient.	●	●	◑
S.C. Johnson	Valorile familiei	Vinerea nu se țin ședințe; angajații care sunt cupluri în viața particulară pleacă împreună la posturi din străinătate.	◑	●	◑
Wegmans	Pasiune pentru mâncare	Angajații sunt formați să acționeze ca ambasadori culinari și pot cumpăra carduri de cadou cu reducere pentru alimente.	◑	●	◑
Whole Foods	Democrație	Deciziile se iau pe baza voturilor angajaților; magazinele sunt centre de profit autonome.	●	◑	◑

Notă: Cu cât cercul e mai plin, cu atât crește relevanța.

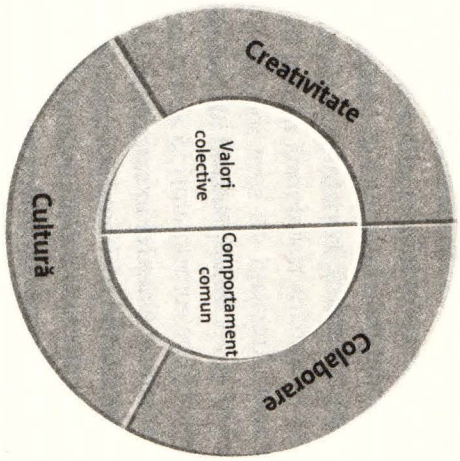


Figura 4.1 Valorile colective și comportamentul comun în contextul Marketingului 3.0

rețele tehnice și umane. Compania își folosește propriile birouri drept laboratoare interne pentru produse. Angajații pot lucra de la distanță, folosind infrastructura de rețea a firmei. Luarea deciziilor este împărțită între 500 de manageri din toată lumea. Acest lucru îi permite companiei Cisco să ia mai repede deciziile de importanță critică și împuternicește colaborarea managerilor săi globali. Valorile firmei sunt în principal axate pe importanța colaborării, dar ele facilitează și transformarea culturală prin interconectarea oamenilor la nivel mondial.

Clinica Mayo cultivă și ea valorile colaborării. Mai mulți medici și specialiști din sfera sănătății se reunesc pentru a servi fiecare pacient. Ei colaborează în a pune dignostice mai repede și cu mai multă acuratețe. Ei conlucrează în a-l trata din toate punctele de vedere pe pacient. Cultura colaborării este cea care îi atrage pe medicii buni să lucreze la Clinica Mayo. Prin utilizarea așa-numitului „Model de îngrijire al Clinicii Mayo", această instituție furnizoare de servicii de

sănătate transformă modul în care doctorii îi tratează pe bolnavi. Astfel, produce și un impact cultural.[9]

A avea valori culturale înseamnă să-i inspiri pe angajați să aducă schimbări culturale și în viața lor particulară, precum și în viețile altora. Wegmans transformă modul în care oamenii privesc mâncarea. Angajații săi sunt încurajați să aprecieze mâncarea la un nivel mai profund ca oricând altădată. Compania îi ajută și pe consumatori să aprecieze alimentele.

S.C. Johnson schimbă modul în care angajații privesc familia. Ei devin contribuitori mai buni în viața de familie. Firma dezvoltă produse care sunt prielnice familiilor. Whole Foods schimbă modul în care angajații trăiesc experiența democrației. Ei se simt mai împuterniciți, dat fiind că multe decizii care îi afectează se iau prin votul lor. Enterprise Rent-A-Car îi transformă pe absolvenții de colegiu în întreprinzători, dându-le șansa de a-și conduce propriile sucursale atunci când sunt pregătiți pentru acest lucru. De asemenea, firma transformă și motivul pentru care oamenii închiriază automobile. Într-o vreme, consumatorii închiriau mașini cel mai adesea în aeroporturi, când călătoreau departe de casă. În ziua de azi, ei o fac pentru că le este mai comod din diverse puncte de vedere și varii motive, dat fiind că există atât de multe centre de închiriere în apropierea cartierului lor.

În sfârșit, construirea unor valori creative se referă la a le oferi angajaților șansa de a-și dezvolta și împărtăși ideile originale. Companiile de felul 3M și IDEO se bazează pe inovare ca sursă majoră de avantaj competitiv. În astfel de firme, este imperativ să ai angajați creativi. Pentru a sprijini creativitatea, 3M le îngăduie angajaților să-și dedice o parte din timp proiectelor personale preferate. Angajații pot încerca să obțină finanțare din partea firmei pentru aceste proiecte și sprijin din partea colegilor lor. Dacă se bucură de succes, rezultatul s-ar putea să

fie viitorul produs inovator al firmei. Pe lângă încurajarea creativității, această politică vine și să adâncească spiritul de colaborare al angajaților. Există și posibilitatea transformării culturale, dacă produsul poate să influențeze viețile oamenilor.

Valorile vă vor aduce lucruri bune

Valorile fundamentale excepționale vor aduce mai multe câștiguri. O firmă cu valori înalte deține un avantaj în competiția pentru personal talentat. Ea poate să atragă oameni mai buni și să-i păstreze mai mult. Productivitatea angajaților este mai mare atunci când au un set bun de valori care să le călăuzească acțiunile. Mai mult decât atât, ei devin reprezentanți mai buni ai firmei, servindu-i pe clienți. De asemenea, firma va fi mai capabilă să gestioneze diferențele de opinie din interiorul organizației, iar asta e deosebit de important pentru o corporație de mari dimensiuni.

Atragerea și păstrarea personalului talentat

Un studiu de mare răsunet efectuat în 1997 de McKinsey & Company a dat la iveală faptul că, în proporție de 58 la sută, directorii corporatiști socoteau că valorile și cultura sunt cel mai important factor de motivație pentru angajați.[10] Comparativ, avansarea în carieră și dezvoltarea individuală nu au obținut decât un procentaj de 39 la sută, în timp ce remunerarea diferențiată a obținut 29 la sută. Ceea ce dovedește un lucru: valorile bune atrag oameni buni. La un nivel inconștient, potențialii angajați își compară propriile valori cu cele ale firmelor și le caută pe cele care li se potrivesc mai bine.

Acest lucru este cu deosebire valabil în cazul proaspeților absolvenți, dintre care mulți sunt idealiști. De pildă, în proporție de 50 la sută, absolvenții de MBA au declarat în cadrul unui sondaj că sunt dispuși să accepte o reducere de salariu ca să poată munci într-o companie responsabilă social.[11] Observația se adevărește mai ales pe piețele emergente cu ritm înalt de creștere. Un studiu recent al celor de la Ready, Hill and Conger s-a concentrat pe atragerea și păstrarea personalului talentat în cadrul piețelor emergente.[12] Cercetătorii au constatat că țelul util și cultura se numără printre cei mai importanți factori pentru angajații din Brazilia, Rusia, India și China (grupul BRIC). Angajații de pe piețe emergente caută angajatori care le oferă ocazia de a schimba lumea și de a aduce transformare culturală în țările lor de baștină. De asemenea, ei sunt interesați de angajatorii care își respectă în plan intern promisiunea mărcii, adică, altfel spus, sunt firme cu o cultură bună.

Odată angajați, oamenii vor pune la încercare integritatea angajatorului lor. Ei vor observa cum anume demonstrează firmele în practică valorile pe care le declară. Un studiu în rândul angajaților, efectuat de Tom Terez, a confirmat că scopul util este una din experiențele semnificative de la locul de muncă. Firmele care își apără valorile chiar și atunci când acestea dăunează cifrei de afaceri vor câștiga admirația angajaților lor. Una din valorile fundamentale ale companiei Bagel Works este sănătatea și securitatea. Pentru a-și demonstra angajamentul față de aceste valori, compania cumpără saci mai mici de făină, ca să nu-i supună pe angajații care îi cară la riscul de a-și vătăma coloana vertebrală, cu toate că aprovizionarea cu materie primă ambalată în cantități mai mici este mai costisitoare.[13] Pentru firme este imperativ să-și păstreze integritatea și să pună în faptă ceea ce proclamă prin vorbe. Atunci când angajații văd cu ochii lor că angajatorul este integru, există maximum

de șanse ca ei să rămână în firmă și să rămână dedicați trup și suflet intereselor firmei. Valorile păstrate cu grijă îmbunătățesc fidelitatea angajaților.

O schimbare în structura de proprietate a firmei care ar putea altera valorile corporatiste comportă riscul de a diminua devotamentul angajaților. Gândiți-vă de pildă la valorile profesate de compania de înghețată Ben & Jerry's. După achiziționarea firmei de către gigantul Unilever, în anul 2000, valorile au rămas puternice. Dar, așa cum se arăta în raportul de evaluare a aspectelor sociale și de mediu din 2007, devotamentul angajaților scăzuse, posibil din cauza îngrijorării care dăinuia mai departe, în privința viitorului valorilor firmei sub Unilever.[14] Aceeași neliniște s-a făcut simțită și atunci când The Body Shop a fost cumpărată de L'Oréal. Angajații au recunoscut potențialul de creștere mai bun. Dar întrebarea care se pune este dacă valorile vor fi păstrate. Acest lucru devine cu deosebire valabil pentru firmele care au o îndelungată tradiție de practicare a valorilor corporatiste, cum sunt Ben & Jerry's și The Body Shop.[15]

Productivitatea internă și calitatea reprezentativă

Mulțumirea angajaților are un impact semnificativ asupra productivității lor. Companiile prezente în topul *Sunday Times* al primelor 100 de firme pentru care e o plăcere să lucrezi depășesc în performanță bursieră indicele FTSE All-Share, cu valori cuprinse între 10 și 15 la sută.[16] Angajații sunt mai productivi atunci când cred în ceea ce firma lor încearcă să realizeze. Ei se vor devota muncii lor cu mintea, cu inima și cu spiritul. Howard Schultz, fondatorul Starbucks, numea acest lucru „să pui inimă în tot ce faci", referindu-se la devotamentul angajaților.

Porter și Kramer sunt de părere că firmele cu un țel social pot câștiga un avantaj prin înrâurirea mediului lor competitiv.[17] De pildă, Marriott își educă angajații care provin din medii cu instrucție limitată. Adăugând educația ca parte din valorile sale, Marriott are posibilitatea să angajeze lucrători mai buni și mai productivi.

Angajații motivați de valorile culturale nu doar că muncesc mai intens, ci devin și o față mai bună al firmei. Ei furnizează o valoare pentru consumator care concordă armonios cu poveștile firmei. Credințele pe care le au influențează hotărâtor comportamentul lor comun în munca de zi cu zi, mai ales atunci când interacționează cu consumatorii. Purtarea lor va face parte din poveștile mărcii, despre care clienții discută între ei. Firmele ar trebui să vadă în angajații lor niște ambasadori ai valorilor corporatiste. Consumatorii vor judeca autenticitatea firmelor prin felul cum îi judecă pe angajații lor.

Când compania Wegmans declară că ea înțelege mâncarea mai bine decât alte firme, experiența trăită de consumatori în magazinele sale va determina integritatea acestei afirmații. Angajații Wegmans sunt instruiți să acționeze în calitate de ambasadori ai mâncării. Firma îi ajută să aprecieze alimentele. Angajații cunosc în amănunt toate produsele alimentare pe care le vând. Ca urmare, ei sunt împuterniciți să-i educe pe consumatori în chestiuni de alimentație, atunci când interacționează cu ei în magazine. Angajații asigură integritatea poveștilor mărcii.

Cei mai buni reprezentanți de vânzări sunt cei care-și folosesc propriul produs și-l cunosc de-a fir-a păr. La Cisco, compania de rețele de comunicații, angajații experimentează zilnic ce înseamnă să fii perfect conectat la tot restul lumii din firmă și la rețeaua firmei. Munca lor cotidiană este pentru ei ca o instruire profesională pe tema produselor comercializate. Ca

atare, ei pot să le povestească în mod convingător și realist potențialilor clienți despre avantajele interconectivității umane. Angajații sunt împuterniciți să spună povestea mărcii pentru că ei chiar trăiesc efectiv această poveste. Nicholas Ind numește această situația „să trăiești brandul".[18]

Integrarea și împuternicirea diferențelor

Un studiu condus de Rosabeth Moss Kanter asupra corporațiilor mari a dus la concluzia că valorile colective puternice ajută firmele să-și atingă țeluri aparent contrare.[19] O corporație de mari dimensiuni are multiple sucursale cu o mare diversitate de angajați. Valorile colective reduc diferențele și îi integrează pe angajați într-o singură cultură corporatistă. Valorile trainice internalizate de fiecare angajat îi dau firmei încrederea necesară pentru a-și împuternici oamenii, inclusiv pe cei care se află la mare depărtare de sediul central. Acei angajați își vor pune toate faptele în slujba interesului firmei. Companiilor cu valori colective solide le reușesc de obicei descentralizarea sau deconcentrarea locală a luării deciziilor. Aceste valori ajută firmele nu doar să standardizeze, ci și să deconcentreze local.

Enterprise Rent-A-Car este un exemplu clasic în acest sens. Spre deosebire de Avis și Hertz, care își fac concurență aproape numai în aeroporturi, Enterprise are o prezență solidă pe piețele cartierelor locale. Cultura pe care această firmă o dezvoltă îi asigură succesul. Toți angajații de la Enterprise întruchipează valorile solide ale întreprinzătorului muncitor și prietenos. Enterprise utilizează o metodă de lungă tradiție pentru a crea această cultură: recrutează proaspeți absolvenți de colegiu, le spune cum să muncească din greu spălând mașini și ducându-le unde e nevoie de ele, îi învață cum să clădească relații pe

termen lung cu clienții, îi lasă să avanseze treptat pe scara profesională și le dă o sucursală s-o conducă atunci când sunt gata.[20] Angajații care trec prin această succesiune de etape vor ieși din ea sub forma unor întreprinzători harnici și învățați cu munca. Modestia pe care angajații o învață cât timp spală mașini și fac pe șoferii, precum și în activitatea de clădire a relațiilor, îi transformă în oameni prietenoși. Acești angajați au aceleași valori cu toții, dar fiecare posedă un corp unic de cunoștințe locale. Valorile îi dau companiei Enterprise posibilitatea nu doar să creeze strategii adaptate la specificul local, ci și să coordoneze strategiile de pe piețe diferite. Valorile sale sunt atât de greu de imitat, încât Enterprise continuă să-și păstreze supremația pe piețele locale.

De asemenea, valorile integrează și în același timp împuternicesc diversitatea. Dacă ne uităm la lista anuală Fortune a celor mai bune 100 de companii pentru care e o plăcere să lucrezi, vom vedea un grup de firme care cultivă diversitatea angajând femei și membri ai unor minorități. Valorile colective ale companiei îi unesc pe angajații din medii diferite în cadrul unei singure culturi. Această diversitate va fi susținută durabil, fără să se creeze conflicte, datorită valorilor împărtășite colectiv.

Să faci ceea ce spui

Pentru inculcarea valorilor, majoritatea companiilor recurg la instruire formală și la coaching informal. Instruirea pe tema valorilor este necesară, dar s-ar putea să aibă unele inconveniente. Formarea de acest tip se poate transforma într-un discurs moralizator și atât, fără punerea în practică a vorbelor. Instructorii și consilierii de coaching s-ar putea să nu

întruchipeze niște modele în cursul activității lor de zi cu zi la locul de muncă. Angajații vor observa acest lucru și își vor da seama că, în mare parte, discuția despre valori se reduce la vorbe goale. Mai mult decât atât, angajații au tendința să asculte pasiv și au mai puține ocazii să contribuie. În plus, asimilarea celor învățate astfel va rămâne limitată, dat fiind că nu au experimentat prin punerea valorilor în practică.

Marketingul 3.0 presupune mai mult decât instruire și coaching pur și simplu. Ideea este să aliniem valorile cu comportamentul. După Jim Collins, o asemenea armonizare se compune din două părți.[21] În primul rând, compania trebuie să-și examineze politicile corporatiste curente care incumbă un risc de subminare a valorilor corporatiste. Iată o sarcină dificilă, pentru că majoritatea politicilor sunt mai instituționalizate decât valorile în sine. Schimbarea lor nu se poate face fără participarea liderilor firmei și fără colaborare din partea tuturor angajaților. De cele mai multe ori, angajații vor avea și ei același sentiment că nu există o concordanță perfectă între politici și valori. Dar, dacă nu îi împuternicești, vor tăcea mâlc. În al doilea rând, firma trebuie să creeze un mecanism de legătură directă între fapte și valori. De pildă, se poate iniția un sistem prin care să se impună ca 30 la sută din încasări să provină din produsele noi, pentru a fi consolidată valoarea inovării. Marketingul 3.0 se bazează și pe ideea trasnformării angajaților și împuternicirea lor spre a-i trasnforma pe alții.

Să le schimbăm viața angajaților

Valorile companiei S.C. Johnson, ca firmă de familie la a cincea generație, sunt, bineînțeles, valorile familiei. Compania depune o muncă susținută pentru a promova aceste valori nu

doar în fața consumatorilor, ci și a angajaților. A munci într-o companie cu valori ale familiei înseamnă să ai un stil de viață armonios echilibrat între muncă și familie. Acesta este lucrul pe care îl obțin angajații de la S.C. Johnson. Un bărbat și soția lui, lucrând amândoi la S.C. Johnson, se pot aștepta să fie repartizați la post în străinătate amândoi.[22] La S.C. Johnson, în zilele de vineri nu există ședințe cu angajații, pentru ca aceștia să poată ajunge devreme acasă la început de weekend cu familia.[23] Faptul că lucrează la S.C. Johnson îi poate transforma pe angajați în familiști convinși. Valorile firmei au un impact direct asupra existențelor angajaților. Erickson și Gratton numesc acest fenomen crearea „unei experiențe de semnătură în interiorul organizației". Crearea unei experiențe de semnătură nu se poate face fără buna cunoaștere a motivației angajaților. Studiile desfășurate de Erickson, Dychtwald și Morrison relevă șase segmente de angajați:

1. Segmentul *cu grad scăzut de obligație și venit facil* este un grup de angajați care caută ocazii de câștig rapid.
2. Segmentul *suportului flexibil* este un grup de oameni care se lasă în voia curentului, pentru că slujba lor nu li se pare încă o prioritate.
3. Segmentul *riscului și recompensei* îi cuprinde pe angajații cărora munca le oferă ocazia să-și pună puterile la încercare și să se simtă incitați.
4. Segmentul *competenței individuale și al succesului în echipă* caută locuri de muncă unde se pune preț pe munca în echipă și pe colaborare.
5. Segmentul *progresului sigur* caută o slujbă cu oportunități bune de promovare în carieră.
6. Segmentul *moștenirii elocvente* caută prilejuri de a crea un impact de durată asupra firmei.[24]

Această segmentare seamănă oarecum cu modelul conceptual dezvoltat de McKinsey & Company.[25] Studiul în cauză definea distinct patru tipuri de angajați. Angajații de tip *alege un învingător* sunt interesați de dezvoltare personală și autorealizare. Angajații *risc mare, răsplată mare* sunt interesați de un salariu bun. Angajații *stil de viață* caută flexibilitate. În sfârșit, angajații *să salvăm lumea* caută posibilități de a contribui la o misiune nobilă.

Buna cunoaștere a segmentării angajaților le dă firmelor inspirația necesară să conceapă experiența de semnătură pentru segmentul vizat. De asemenea, le ajută să-i îndepărteze pe angajații nepotriviți, care sunt susceptibili să devieze de la valorile corporatiste și să compromită experiența celorlalți. În Marketingul 3.0, experiența de semnătură trebuie să fie una de colaborare, una culturală sau una creativă.

Companiile trebuie să vizeze segmentele specifice pe care le pot satisface cel mai bine valorile lor fundamentale. O companie cu spirit de aventură și valori creative ar putea fi potrivită pentru segmentul „risc și recompensă" (sau „risc mare, recompensă mare"). Companiile cu valori culturale care oferă posibilitatea de vânzare a produselor lor către cei nevoiași ar fi potrivite pentru „moștenire elocventă" (sau „să salvăm lumea"). Segmentul „competență individuală și succes în echipă" este ținta potrivită pentru companiile care cultivă valorile colaborării și oferă ocazia conlucrării cu alți oameni din toată lumea.

Împuternicirea angajaților să facă schimbarea

Un vechi proverb chinezesc spune așa: *Spune-mi, și o să uit; arată-mi, și poate voi ține minte; pune-mă și pe mine să fac, și am*

să înțeleg. Cam așa se întâmplă și cu împuternicirea angajaților. Trebuie să-i implicăm și să-i abilităm. Viețile lor au fost schimbate de valorile companiei. Acum, e rândul lor să schimbe viețile altora. Este vorba de crearea unei platforme pentru ca angajații să facă lucrurile să se schimbe în bine.

Împuternicirea angajaților poate să îmbrace forme variate. Cea mai uzuală este munca voluntară. Hills și Mahmud sunt de părere că munca voluntară a angajaților produce un impact puternic atunci când există un impact strategic care valorifică resursele companiei.[26] În *SuperCorp*, Kanter analizează un exemplu axat pe IBM.[27] În decembrie 2004, când Asia a fost lovită de un groaznic cutremur și de valul tsunami care i-a urmat, angajații de la IBM au accelerat dezvoltarea unei inovații care avea ca misiune să-i ajute pe sinistrați. Deși compania n-a avut niciun interes de afaceri inițial, ulterior inovația a adus și un câștig comercial. O SuperCorporație, după Kanter, este o companie de avangardă cu țeluri societale mai înalte, care sunt încorporate în modul cum câștigă bani. Ele exercită un impact strategic în timp ce lucrează pentru un scop de utilitate socială. Voluntariatul cu impact de amploare este unul din modurile în care se poate ajunge la statutul de SuperCorporație.

O altă formă de împuternicire este prin inovare. IDEO și-a câștigat faima de companie care a dezvoltat unele din cele mai bune designuri de produse din lume. Ca să ajungă aici, spune David Kelly, fondatorul companiei, IDEO a urcat pe treptele superioare ale piramidei lui Maslow și a introdus designul umanocentric, prin care IDEO conferă produselor performanță și personalitate. IDEO repartizează un proiect unei echipe pluridisciplinare, alcătuită dintr-un marketer, un psiholog, un medic, un antropolog, un economist și alți specialiști, misiunea fiind aceea de a dezvolta produse inovatoare care să rezolve problemele clienților firmei. IDEO duce cu un pas mai departe această abordare, punând la dispoziția celor din afara firmei metodologia sa proprie, asupra căreia deține drepturile de proprietate intelectuală. Compania creează un instrumentar *open source* pentru soluții la probleme speciale din țările aflate în curs de dezvoltare, în colaborare cu Fundația Gates și cu multe alte organizații nonprofit.

Împuternicirea mai poate însemna și partajarea puterii. În Marketingul 3.0, rolul liderilor este acela de a-i inspira și însufleți pe alții. Ei nu trebuie neapărat să fie unicii decidenți. Companii ca Whole Foods și Cisco practică democrația în colaborare, în care angajaților li se dă ocazia să contureze viitorul companiei prin luarea deciziilor și prin vot. În aceste cazuri, companiile devin tot mai mult niște comunități. În cadrul comunităților, deciziile pentru susținerea intereselor comune se iau împreună de către membrii obștei.

Rezumat: valori colective și comportament comun

În Marketingul 3.0, cultura corporatistă este o chestiune de integritate. Este o chestiune de armonizare a valorilor colective cu comportamentul comun al angajaților. În contextul forțelor care se manifestă, cultura corporatistă trebuie să fie una a colaborării, a valorilor civilizației și a spiritului creator. Ea trebuie să transforme viețile angajaților și să-i împuternicească pentru a transforma și ei viețile altora. Prin construirea integrității, firmele pot să concureze pe piața forței de muncă talentate, pot să-și îmbunătățească productivitatea și interfața cu consumatorii și să gestioneze diferențele. Marketingul valorilor firmei către angajați este tot atât de important ca marketingul misiunii către consumatori.

Note

1. Gina McColl, „Business Lacks Respect", *BRW*, Vol. 31, Issue 25, 25 iunie 2009.
2. Bethany McLean și Peter Elkind, *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron* (New York: Portfolio, 2003).
3. Sarah F. Gold, Emily Chenoweth și Jeff Zaleski, „The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron", *Publishers Weekly*, Vol. 250, Issue 41, 13 octombrie 2003.
4. Alaina Love, „Flawed Leadership Values: The AIG Lesson", *BusinessWeek*, 3 aprilie 2009.
5. Jake DeSantis, „Dear AIG, I Quit!", *New York Times*, 25 martie 2009.
6. Neeli Bendapudi și Venkat Bendapudi, „How to Use Language that Employees Get", *Harvard Business Review*, septembrie 2009.
7. Patrick M. Lencioni, „Make Your Values Mean Something", *Harvard Business Review*, iulie 2002.
8. Informațiile sunt strânse din mai multe surse, în principal de pe site-urile firmelor, dar și din revistele *Fortune* și *Fast Company*.
9. Leonard L. Berry și Kent D. Seltman, *Management Lessons from Mayo Clinic: Inside One of the World's Most Admired Service Organizations* (New York: McGraw-Hill, 2008).
10. Elizabeth G. Chambers, Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steve M. Hankin și Edward G. Michaels III, „The War for Talent", *The McKinsey Quarterly*, Numărul 3, 1998.
11. David Dorsey, „The New Spirit of Work", *Fast Company*, iulie 1998.
12. Douglas A. Ready, Linda A. Hill și Jay A. Conger, „Winning the Race for Talent in Emerging Markets", *Harvard Business Review*, noiembrie 2008.
13. Brian R. Stanfield, „Walking the Talk: The Questions for All Corporate Ethics and Values Is: How Do They Play Out in Real Life?", *Edges Magazine*, 2002.
14. Raportul „Social and Environmental Assessment 2007", accesat online la www.benjerry.com/company/ sear/2007/index.cfm, 2008.
15. „The Body Beautiful—Ethical Business", *The Economist*, 26 martie 2006.
16. William B. Werther, Jr. și David Chandler, *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006).
17. Michael E. Porter și Mark R. Kramer, „Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, decembrie 2006.
18. Nicholas Ind, *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion* (London: Kogan Page, 2007).
19. Rosabeth Moss Kanter, „Transforming Giants", *Harvard Business Review*, ianuarie 2008.
20. Brian O'Reilly, „The Rent-a-Car Jocks Who Made Enterprise #1", *Fortune*, 26 octombrie 1996.
21. Jim Collins, „Align Action and Values", *Leadership Excellence*, ianuarie 2009.
22. Chris Murphy, „S.C. Johnson Does More than Talk", *Information Week*, 19 septembrie 2005.
23. Robert Levering, „The March of Flextime Transatlantic Trends", *Financial Times*, 28 aprilie 2005.
24. Tamara J. Erickson și Lynda Gratton, „What It Means to Work Here", *Harvard Business Review*, martie 2007.
25. Charles Fishman, „The War for Talent", *Fast Company*, 18 decembrie 2007.
26. Greg Hills și Adeeb Mahmud, „Volunteering for Impact: Best Practices in International Corporate Volunteering", FSG Social Impact Advisor, septembrie 2007.
27. Rosabeth Moss Kanter, *SuperCorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good* (New York: Random House, 2009).

5 | Marketingul valorilor către partenerii de canal

Migrația creșterii și imperativul colaborării

Dell a revoluționat industria calculatoarelor prin introducerea modelului de distribuție directă. Consumatorii puteau să comande calculatoare personalizate și le erau livrate direct. Dell întreținea o relație directă cu consumatorii, ocolindu-i pe cei care revindeau marfa, păstrându-și astfel toată marja pentru sine. Din cauza faimosului principiu al eliminării intermediarului, compania Dell a fost socotită un dușman de intermediari – firmele de revânzare. Competitorii nu au fost la început prea convinși de valoarea acestui model de afaceri, dar mai târziu au încercat să-l copieze, fără niciun succes. Cursa solitară a celor de la Dell a funcționat atât de bine, fără nicio concurență serioasă, încât, în anul 1999, Dell era cel mai mare furnizor de pe internet, înaintea companiilor Amazon.com, eBay și Yahoo! luate la un loc.[1]

Totul s-a schimbat însă începând cu anul 2005. Spre marea surpriză a celor de la Dell, lumea s-a schimbat. Creșterea a început să stagneze. Acțiunile Dell au luat-o în jos la bursă. În primul rând, piața Statelor Unite începea să devină matură. Experții i-au presat pe cei de la Dell să adopte soluția intermediarului, pentru a rezolva această problemă. Sunil Chopra a fost unul dintre acești experți, susținând că, pe piețele mature, consumatorii văd din ce în ce mai mult calculatoarele ca pe o marfă nediferențiată și nu-i mai preocupă atât de mult adaptarea la comandă.[2]

Chopra a recomandat ca Dell fie să încerce modelul hibrid direct-indirect, fie să aplice modelul adaptării la comandă prin revânzători. În oricare dintre cele două cazuri, Dell trebuia să înceapă să colaboreze cu intermediarul.

Al doilea motiv al rămânerii în urmă era acela că Dell se baza pe extragerea valorii din relația sa directă cu consumatorii. Dar, când piața s-a maturizat, clienții firmei au descoperit și alte calculatoare atrăgătoare. Dell ar fi putut să se concentreze pe alte piețe cu ritm bun de creștere, ca India și China. Din păcate, pe aceste piețe, majoritatea consumatorilor nu cumpără calculatoarele de pe internet.[3] Ei preferă interfața umană înalt personalizată, înaintea interfeței înalt tehnologizate a internetului. Modelul direct de afaceri nu a reușit să se plieze după nevoile consumatorilor de pe aceste piețe în plină dezvoltare. Din nou, era imperios necesar ca Dell să aplice un model de afaceri complet opus: distribuția indirectă.

Deși compania nu a vrut să recunoască acest lucru, în anul 2002 Dell complinise modelul direct și cu distribuție indirectă, prin furnizorii de soluții care îi serveau pe consumatorii corporatiști.[4] Dar anul 2005 a fost punctul în care s-a înclinat hotărâtor balanța. Discret, firma Dell a pornit să-și clădească relații cu revânzătorii care inițial nu avuseseră încredere în ea. Mișcarea a început să dea roade. Pe la mijlocul anului 2007, vânzările prin canale crescuseră până la 15 procente din încasările totale ale firmei, deși nu s-a anunțat niciun fel de parteneriat oficial.[5] În decembrie 2007, Dell a lansat finalmente programul PartnerDirect și a mărturisit că inițiase acorduri de colaborare cu 11 500 de parteneri, ritmul în care adăuga alții noi fiind de 250–300 pe săptămână.[6]

Era limpede că, în ultimii câțiva ani, Dell reușise să-și transforme capacitatea esențială de clădire a relațiilor directe cu consumatorii în capacitatea de a forma relații directe cu

partenerii de canal. Dell i-a abordat unul câte unul pe revânzători, le-a ascultat cu atenție opiniile și i-a invitat să discute în cadrul ședințelor Consiliului Consultativ al Partenerilor. Michael Dell însuși și-a făcut personal apariția la aceste întâlniri, pentru a-i convinge pe partenerii de canal mai sceptici. Altădată văzută ca o piază rea pentru canalele de distribuție, compania Dell își îmbrățișează acum noii parteneri cu aceeași atenție pe care o acordă și consumatorilor.

Povestea firmei Dell reflectă dinamica forțelor contrare care există în lumea afacerilor. Tehnologia le-a permis celor de la Dell să capteze valoarea distribuției directe. Dar tehnologia a permis și forțelor globalizării să-și facă treaba. Valoarea maximă nu se mai găsește acum pe piețele dezvoltate, ci pe cele în curs de dezvoltare, unde adoptarea tehnologiei nu și-a consumat încă întregul potențial. Piața în curs de dezvoltare impune abordări diferite, în care modelul clasic de distribuție s-ar putea să nu funcționeze. Pe aceste piețe abundă problemele sociale, economice și de mediu, care trebuie rezolvate înainte ca firma să încerce să-și construiască o nouă rețea de distribuție. Pătrunzând pe teritorii necunoscute, firmele sunt obligate să colaboreze cu noi parteneri.

Piața dezvoltată se transformă și ea într-un gen cu totul nou de piață. Maturizarea ei nu este decât un mic semnal al marilor schimbări care au loc. Pe măsură ce societatea devine tot mai sofisticată, consumatorii vor încerca să-și satisfacă trebuințe umane mai înalte, nevoile primare trecând pe un loc secundar. Consumatorii vor acorda mai multă considerație efectelor sociale, economice și de mediu. James Speth a văzut în acest fenomen un semn de apariție a societății postcreștere.[7] S-ar putea întâmpla ca adaptarea la comandă să nu mai fie chiar atât de importantă pentru consumatori. Aceste schimbări postcreștere sunt esențiale pentru Dell și alte companii, care

trebuie să le înțeleagă temeinic, căci au implicații serioase pentru practicile lor de lucru cu canalele de marketing.

Partenerii de canal în Marketingul 3.0

Noi vedem în partenerii de canal niște entități complexe. Acestea sunt hibride, conținând companii, consumatori și angajați. Ele sunt și companii cu propriile lor misiuni, viziuni, valori și modele de afaceri. Ele sunt consumatori cu trebuințe și dorințe care se cer satisfăcute. Mai mult decât atât, aceste entități fac vânzare către uzilizatorii finali și formează o interfață cu consumatorii, exact la fel ca angajații. Rolul lor este esențial în Marketingul 3.0, dat fiind că ele ajung să fie simultan colaboratori, agenți ai schimbării culturale și parteneri creativi pentru companie.

Canalul de marketing în chip de colaborator – selecția concordanței

Companiile care întâmpină dificultăți în gestionarea relațiilor cu partenerii lor de canale probabil că nu și-au ales partenerii cum se cuvine. În Marketingul 3.0, selecția partenerilor de canal impune un proces de reflectare simetrică a corpusului Scop-Identitate-Valori. Reflectarea simetrică înseamnă că firmele ar trebui să-și aleagă ca potențiali parteneri de canal organizații care au un triunghi identic Scop-Identitate-Valori (vezi Figura 5.1).

Scopul se referă la obiectivul-cheie global al unui potențial partener de canal și este relativ ușor de observat și cercetat. Identitatea se referă mai mult la caracterul unui potențial

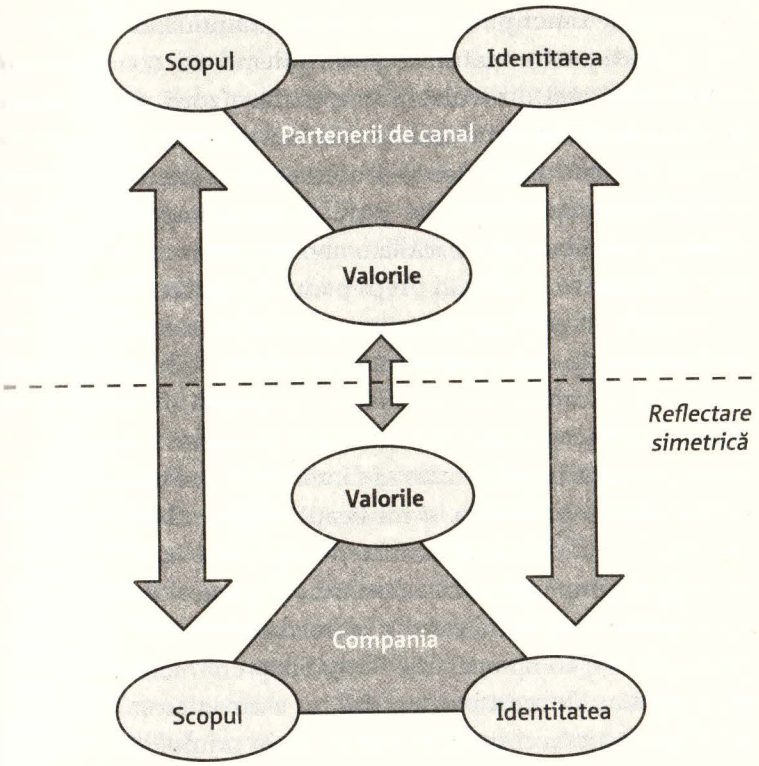


Figura 5.1 Selectarea unor parteneri de canal compatibili

partener și, prin urmare, va fi nevoie de o investigație mai amănunțită pentru a o cunoaște și înțelege. Valorile sunt încă și mai greu de observat, pentru că aici este vorba de credințele colective împărtășite în interiorul organizației partenerului de canal.

În anii de început, The Body Shop s-a dezvoltat în principal datorită magazinelor în franciză. Compania a fost clădită pe baza caracterului de-o ingenuă naturalețe al regretatei Anita Roddick. Onestitatea și simplitatea fondatoarei sunt oglindite în toate fațetele activității de afaceri, începând cu denumirea

eminamente descriptivă a produselor, continuând cu utilizarea ingredientelor naturale și terminând cu condițiile de comerț echitabil din colaborarea cu furnizorii. Când Anita Roddick își vindea produsele în propriul magazin, nu era nicio problemă, pentru că putea să-și aplice metoda neconvențională în mod independent. Dar când a apărut imperativul de a crește, ea a trebuit să treacă la o abordare cu multiple canale și să-și găsească francizați drept parteneri de canal.

Ea a folosit un mod foarte personal de abordare a selecției partenerilor de canal. Interviurile finale le-a purtat ea însăși, încercând în cadrul fiecărei discuții să-și facă o idee cât mai clară despre caracterul potențialului partener de canal. Ce căuta ea erau oameni pe care să-i intereseze mai mult o schimbare în bine a lucrurilor, și nu neapărat să facă un profit cât mai bun. Ea a constatat că femeile erau mai înclinate decât bărbații să-i împărtășească valorile sociale și ecologiste. Acesta a fost și motivul pentru care, în perioada de început, 90 la sută din francizații companiei The Body Shop erau femei. Metoda francizei s-au dovedit indiscutabil un mare succes. The Body Shop a crescut cu circa 50 la sută pe an în primul său deceniu de existență.[8]

Putem compara această poveste cu cea a parteneriatelor încheiate de Ben & Jerry's în Rusia, înainte ca firma să fie cumpărată de Unilever. La fel ca The Body Shop, Ben & Jerry's a fost înființată sub auspiciile ideii de firmă responsabilă social. Și a pornit în afaceri tot prin vânzarea unui produs simplu și natural: înghețata făcută în casă. Dată fiind viziunea sa pe termen lung, de a transforma lumea într-un loc mai bun, conducerea managerială din perioada de început nu era interesată de o creștere agresivă. Preferința a fost tot timpul aceea de a avea pe cineva din interiorul firmei, care înțelegea cu adevărat să se ocupe de extinderea moderată a afacerilor.

Cu toate că înghețata era un produs foarte popular în Rusia, nu considerentele de afaceri au fost cele care au determinat Ben & Jerry's să pătrundă în această țară. Neavând ca țel primordial profitul, cei de la Ben & Jerry's voiau pur și simplu să întărească relațiile dintre Statele Unite și Rusia, după încheierea Războiului Rece pe care cele două țări îl purtaseră timp de atâtea decenii. Când au decis să-și creeze un cap de pod pe pământ rusesc, în anii 1990, ei au numit pe cineva în care se putea avea încredere: pe David Morse. Dar lui Morse i-ar fi fost imposibil să lucreze singur. El avea nevoie de parteneri de canal.

În Rusia, lui David Morse i-a fost foarte greu să găsească parteneri potriviți pentru a dezvolta marca. Potențiali parteneri ar fi fost din belșug, dar niciunul nu înțelegea cu adevărat valorile responsabilității sociale cultivate de Ben & Jerry's. Erau multe companii ambițioase, orientate spre profit, care urmăreau o creștere agresivă. Partenerii erau ferm convinși că marca Ben & Jerry's ar fi un activ foarte valoros pentru ei, dar le lipsea capacitatea de a-i înțelege principiile fundamentale de lucru. Până la urmă, firma a decis să se asocieze cu Cooperativa Intercentre pentru a aduce marca în Rusia.

Încă de la bun început, s-a văzut limpede că asociații nu erau deloc perfecți. Ben & Jerry's și partenerii săi din cooperativa rusească se îndreptau în două direcții diferite. Valorile lor în materie de afaceri nu se armonizau. Dorindu-și un succes imediat, partenerii ruși voiau să demareze activitatea la scară mare în Moscova, fără nicio întârziere. Dar cei de la Ben & Jerry's voiau să pornească la drum cu modestie, în orășelul de provincie Petrozavodsk, ca să reflecte simetric demararea din Statele Unite, ca firmă mică în statul Vermont. De asemenea, cei de la Ben & Jerry's și partenerii ruși aveau păreri contrare despre chestiunea mituirii autorităților, care la ora

respectivă era o practică uzuală în Rusia. În plus, calitatea furnizorilor de ingrediente fără impact negativ asupra mediului natural, propuși de partenerii ruși, era sub așteptările înalte ale managerilor de la Ben & Jerry's.[9]

Rackham, Friedman și Ruff au subliniat în mod deosebit importanța comuniunii de valori.[10] Ei au indicat trei modalități principale de evaluare, pentru a se determina potențialul de succes al unui parteneriat. În primul rând, ambele entități dintr-un parteneriat trebuie să-și pună întrebarea dacă amândouă își doresc un scenariu de tip câștig-câștig. Un parteneriat bun creează o relație orizontală, nu una verticală. Fiecare entitate trebuie să obțină un beneficiu echitabil de pe urma colaborării. În al doilea rând, trebuie cercetat dacă amândouă entitățile comerciale respectă un standard înalt de calitate. Companiile cu aceeași optică asupra calității vor avea șanse mai mari să construiască un parteneriat. În sfârșit, fiecare entitate comercială trebuie să identifice valorile unice ale potențialului său partener și să le determine compatibilitatea cu propriile valori unice.

Cercetarea întreprinsă de Cui, Raju și Zhang confirmă și ea importanța comuniunii de valori.[11] Atunci când există valoarea corectitudinii în relația dintre o firmă și partenerii săi de canal, este mai ușor să se coordoneze stabilitatea prețurilor în toate componentele structurii de canal și, prin urmare, să se îmbunătățească indicatorii economici de ansamblu al canalului. Când o firmă își fixează un preț de comerț echitabil, partenerii de canal vor reacționa în consecință, prin stabilirea unui preț echitabil pentru utilizatorul final din piață. Acest mecanism de parteneriat echitabil este făcut posibil de creșterea transparenței informațiilor despre costuri între firmă și partenerii săi de canal.

Primul pas, pentru o firmă care își promovează valorile în fața partenerilor de canal, constă în a le cunoaște acestora

valorile proprii. În Marketingul 3.0, colaborarea între două entități de afaceri este ca un mariaj între doi oameni. Reflectarea simetrică a scopului, a valorilor și a identităților – dincolo de cunoașterea modelului economic al fiecăruia din parteneri, de aplicarea principiilor negocierii în beneficiul reciproc și de întocmirea unor documentații contractuale solide – este esențială. Iată de ce abordarea personală, având ca exemplu elocvent cazul Anitei Roddick, este întotdeauna cea mai bună.

Partenerii de canal ca agenți ai schimbării culturale – difuzarea poveștii

Imperativul creșterii dictează ca o firmă să le ceară partenerilor săi de canal să gestioneze interfața cu consumatorii. Ca urmare, firma depinde enorm de distribuitorii săi pentru a-i promova pe piață valorile, mai ales atunci când ea nu comunică direct cu consumatorii prin mijloace promoționale. Să luăm ca exemplu cazul mărcii de mobilă Maria Yee. Aproape jumătate din mobila vândută pe teritoriul Statelor Unite în 2007 a fost canalizată prin detailiștii de specialitate.[12] La fel ca mulți alți producători din domeniu, și Maria Yee, Inc. își dirijează marfa către piața consumatorilor din pătura superioară a clasei de mijloc prin intermediul a trei mari detailiști: Crate & Barrel, Room & Board și Magnolia Home Theater. Activitatea firmei se concentrează pe vânzarea unor produse fără efecte negative asupra mediului. Valorile ecologismului sunt clar demonstrate prin modelul de afaceri al firmei, îndeosebi la nivelul utilizării de materiale reciclabile și la cel al parteneriatului cu furnizori eco-prietenoși.

Din păcate, Maria Yee nu are o interfață directă cu consumatorii, deci se bazează pe partenerii săi de canal pentru a-i

trimite mesajele „verzi". Ca să mențină vii valorile ecologismului și să conducă mișcarea eco-prietenoasă în cadrul industriei, fondatoarea firmei, Maria Yee, întreține relații personale cu detailiștii. Rolul detailiștilor nu este doar acela de a comunica poziționarea mărcii Maria Yee în fața consumatorilor, ci și de a promova beneficiile globale ale utilizării mobilierului eco-prietenos. În mod normal, consumatorii consideră că produsele „verzi" sunt mai scumpe. Maria Yee se bazează pe partenerii săi de canal pentru a-i convinge de contrariu pe consumatori. Partenerii de canal, la rândul lor, trebuie să fie convinși că produsele Maria Yee rămân competitive sub aspectul prețurilor.

În contrast, un producător mare de bunuri de consum preambalate își va crea adesea puncte de contact direct cu consumatorii, chiar dacă depinde în totalitate de partenerii săi de canal în ceea ce privește distribuția. Stonyfield Farm, o firmă care produce specialități de iaurt organic, își vinde produsele prin distribuitori către magazine de produse naturale și supermarketuri. Cu toate acestea, firma orientată spre cultivarea stării de bine încearcă să mențină un contact direct cu consumatorii, pentru a promova misiunea socială și eco-favorabilă pe care și-a propus-o. Firma a creat comunitatea online myStonyfield, pentru a genera publicitate orală favorabilă și folosește site-ul YouTube pentru a-și comunica mesajele către consumatori.

Difuzarea poveștilor mărcii prin intermediul partenerilor de canal impune o abordare personală consecventă. Atunci când aceasta nu dă rezultate, firma ar trebui să înceapă să-și convingă partenerii de canal prin mijloacele semnalării. Difuzând poveștile direct către consumatori, firma poate să stârnească interes. Când o mulțime de consumatori reacționează și caută marca în punctele de vânzare, acest lucru le trimite un semnal convingător partenerilor de canal, denotând

că valorile au un impact puternic asupra mărcii și că este în interesul lor direct să aprovizioneze marca.

În unele cazuri, consumatorii înșiși sunt partenerii de canal. Acest lucru este cu deosebire valabil acolo unde se face distribuție către consumatori cu venituri scăzute din țări în curs de dezvoltare. Pe aceste piețe, cea mai mare problemă a marketingului către cei nevoiași o reprezintă accesul. Două elemente din mixul de marketing puternic afectate de lipsa accesului sunt plasamentul (distribuția) și promovarea (comunicarea). Multe produse și informații nu pot fi cu ușurință puse la dispoziția săracilor, mai ales a celor din zonele rurale. Canalizarea produselor către acești consumatori va crește penetrarea de piață și, în același timp, le va îmbunătăți oamenilor existența. Este ceea ce Vachani și Smith numesc distribuție responsabilă social.[13]

India este un loc unde se poate vedea cel mai bine în practică modelul distribuției responsabile social. Această țară se luptă de ceva timp să eradicheze sărăcia. Dacă ne uităm pe statistici, rezultatele sunt promițătoare. Procentajul celor care trăiesc în sărăcie a scăzut de la 60 la sută în anul 1981, la 42 la sută în 2005.[14] Unul din factorii-cheie ai succesului îl constituie efortul de lărgire a accesului la păturile nevoiașe. Acest lucru se poate vedea din faptul că, în India, în jur de 80 la sută din totalul cheltuielilor de consum îl dau consumatorii din zonele rurale.[15] În cadrul procesului de combatere a sărăciei, companiile care își desfășoară activitatea în India caută să dezvolte metode inovatoare de distribuție, utilizând rețele de persoane fizice.

Firme ca ITC și Hindustan Lever joacă un rol semnificativ în inițierea unor parteneriate cu săracii, pentru distribuirea produselor lor în zonele rurale. Compania ITC este celebră pentru dezvoltarea rețelei e-Choupal, care le oferă fermierilor

posibilitatea să acceseze informații meteo și despre prețurile agroalimentare, precum și să-și vândă recoltele și produsele animale direct către consumatori, fără intermediari. Valorificându-și rețeaua de parteneri fermieri, ITC a creat și Choupal Saagars, o rețea de magazine mixte sau „minimall"-uri, unde se vând de toate: de la bunuri de consum și până la servicii de sănătate și financiare. Hindustan Lever, pe de altă parte, împuternicește o comunitate de femei din mediul rural să vândă bunuri de consum. Calitatea de parteneri de distribuție cu Hindustan Lever le dă femeilor posibilitatea de-a câștiga un ban în plus. În moduri diferite, cele două firme își „vând" valorile responsabilității sociale către partenerii lor de canal, care se întâmplă să fie și consumatorii lor.

Ceea ce fac ITC și Hindustan Lever este perfect de înțeles, dacă ne gândim că 87 la sută din consumatorii indieni cumpără un produs pe baza recomandării primite de la ceilalți membri ai familiei și de la prieteni.[16] Acesta este și motivul principal pentru care vânzarea între utilizatori (*peer-to-peer selling*) este strategia de intrare pe piață cel mai frecvent aplicată în India, mai ales în vizarea pieței mediului rural.

Pe noile piețe în creștere, distribuția se bazează pe rețele alcătuite din mulți parteneri de canal. Modelul de distribuție inovator își are rădăcinile în fenomenul recent al comunitizării consumatorilor. Rolul consumatorilor nu se mai limitează doar la promovarea mărcilor, ci a fost extins și la vânzarea lor. În cazuri extreme, cum ar fi India, partenerii de canal sunt consumatori individuali. În cazuri mai moderate, partenerii de canal sunt firme mici care cunosc mai bine piața locală și au acces personal la comunitățile de consumatori. Acești parteneri de canal sunt cel mai bun mijloc de transmitere a poveștilor unei mărci către consumatori, pentru că au mai multă credibilitate. Consumatorii le dau ascultare. Firmele care caută

oportunități de creștere, cum ar fi Dell, ar trebui să adopte această tendință în formare.

SPA - FCRP BIBLIOTECA BUCUREȘTI

Canalul ca aliat creativ – gestionarea relației

În Marketingul 3.0, puterea le aparține consumatorilor. Din nefericire, nu toate companiile au acces direct la consumatori. În general, există intermediari între ele și consumatorii lor. Acești parteneri de canal nu doar distribuie produsele pe piață, ci asigură și un punct de contact cu consumatorul. În unele cazuri, partenerii de canal sunt percepuți ca fiind mai importanți decât producătorul. În industria tehnologiei informatice, de pildă, consumatorii au adesea relații mai bune cu revânzătorii care adaugă valoare, decât cu producătorii. Revânzătorii cu valoare adăugată sunt percepuți ca fiind capabili să furnizeze soluții, în timp ce producătorii doar vând componente nediferențiate.

Această importanță crescândă a partenerilor de canal impune ca firmele să ia în considerare mai mulți factori, atunci când își gestionează partenerii. În primul rând, firmele trebuie să știe ce contribuție aduc produsele lor la marja de profit a partenerilor de canal, care este viteza de rotație a stocurilor și, în general, câtă importanță strategică li se acordă produselor lor de către parteneri. În al doilea rând, firmele trebuie să demonstreze o preocupare sinceră și un management activ al procesului de „vânzare până la ultima bucată" de la nivelul detailiștilor, prin marketing în cooperare, promoții în magazine și asigurarea prezenței unei mărci în punctele de vânzare cu amănuntul. În fine, o firmă trebuie să cunoască bine și să fie interesată de impresiile partenerilor săi de canal și de gradul lor de satisfacție.

Această concepție a integrării firmă-canal de distribuție este deosebit de importantă acolo unde canalele devin o verigă tot mai importantă în lanțul valorii, chiar până la punctul în care multe canale și firme din ziua de azi se concurează între ele pentru a câștiga fidelitatea consumatorilor și dreptul de a spune că sunt „ai lor". În absența unei asemenea integrări în cadrul lanțului valorii, crește riscul ca firmele și canalele de distribuție să se angreneze într-un joc cu sumă zero al rivalității, căutând să-și „dijmuiască" reciproc marjele de profit și influența asupra consumatorului, în loc să conlucreze pentru a găsi și exploata oportunități sinergice pentru a se ridica deasupra altor concurenți.

Integrarea firmă-canal de distribuție începe, de obicei, cu un demers elementar de cooperare între o firmă și partenerii săi de canal, îndeosebi în ceea ce privește promoțiile de vânzare. Pe măsură ce relația se consolidează, firma și partenerii de canal încep să-și integreze acțiunile reciproc, dar și cu alți membri al lanțului valoric din ramura lor de activitate. Procesul de integrare presupune partajarea regulată a informațiilor și o planificare strategică realizată în comun. Când parteneriatul avansează la etapa următoare, valorile participanților se unifică și nu mai putem vedea nicio diferență între firmă și partenerii săi de canal.

Când se pune problema parteneriatului creativ în domeniul distribuției, observăm patru stadii ale excelenței. O firmă este în primul stadiu de excelență atunci când depinde de un singur canal, indiferent că este vorba de o forță de vânzare directă sau de un singur partener de canal, pentru întreaga sa activitate de vânzări. Acesta este stadiul canalului unic. Multe firme pornesc de la un cadrul regional limitat, în care toate vânzările pot fi acoperite de forța proprie de vânzări sau de un singur partener de canal.

Pe măsură ce firma crește, va adăuga mai mulți distribuitori și alte canale pentru a-și extinde zona de acoperire, în scopul creșterii încasărilor și a disponibilității produselor, fără a pune limite niciunui distribuitor sau canal în privința locului sau a segmentului de clienți către care să se facă vânzarea. De regulă, această strategie duce la conflicte între distribuitori și celelalte canale. Acest al doilea stadiu este cel al canalelor multiple, în care firma își desface produsele către numeroși distribuitori și canale directe, dar fără a stabili granițe pentru produse, segmente sau zone geografice.

Un sistem de distribuție ceva mai avansat va lua în considerare conflictele de canal și va împărți piața firmei pe teritorii, pe segmente de consumatori sau pe segmente de produse. Fiecărui distribuitor sau canal i se dă o porțiune separată de piață pe care s-o dezvolte. Acest al treilea nivel este stadiul canalului teritorial, în care firma trasează granițe clare și reguli de activitate pentru distribuitori și pentru canalele directe, în ideea evitării oricărui conflict.

În situația celor mai avansate sisteme de distribuție, există o diviziune a sarcinilor între diferitele canale ale unei firme. În condițiile acestei diviziuni a muncii, pot să coexiste mai multe tipuri diferite de canale în interiorul unui segment sau al unei piețe regionale. În loc să se concureze reciproc, canalele colaborează. Acest al patrulea nivel este stadiul canalelor multiple integrate, în care o firmă împarte sarcinile între canale diferite. Mai multe canale pot coexista în interiorul unei piețe regionale sau al unui segment de piață, colaborând unele cu celelalte, în loc să fie rivale și să-și răpească reciproc clienții. De exemplu, un producător de calculatoare poate să aloce sarcini unui număr de canale: un site care să genereze cerere, magazinele proprii pentru organizarea experienței consumatorului, revânzători care să distribuie produse și să asigure

asistența tehnică și o forță de vânzări care să se ocupe de consumatorii corporatiști și să îi recomande pe cei mai apropiați revânzători. În stadiul canalelor multiple integrate, firma și partenerii săi de canal găsesc modalități noi și creative de a-i servi pe consumatori fără să intre în conflict.

Rezumat: parteneriatul valorilor cu canale de distribuție

În Marketingul 3.0, managementul canalelor de distribuție începe cu găsirea partenerilor potriviți, având similitudini în ceea ce privește scopul, identitatea și, în ultimă instanță, valorile promovate. Partenerii cu valori compatibile vor avea capacitatea de a le prezenta în mod convingător consumatorilor poveștile mărcii pe care o distribuie. Ca să ducă parteneriatul cu un pas mai departe, firmele trebuie să se integreze cu partenerii și să aducă integritate poveștilor.

Note

1. Andrew Park, „Michael Dell: Thinking Out of the Box", *BusinessWeek*, 24 noiembrie 2004.
2. Sunil Chopra, „Choose the Channel that Matches Your Product", *Supply Chain Strategy*, 2006.
3. Olga Kharif, „Dell: Time for a New Model", *BusinessWeek*, 6 aprilie 2005.
4. Mitch Wagner, „IT Vendors Embrace Channel Partners", *BtoB*, 9 septembrie 2002.
5. Paul Kunert, „Dell in Channel Embrace", *MicroScope*, 7 mai 2007.
6. Scott Campbell, „Dell and the Channel: One Year Later", *Computer Reseller News*, 11 august 2008.

7. James Gustave Speth, „Doing Business in a Post-Growth Society", *Harvard Business Review*, septembrie 2009.
8. Povestea completă a companiei The Body Shop poate fi găsită în materialul semnat de Christopher Bartlett, Kenton Elderkin și Krista McQuade, „The Body Shop International", Harvard Business School Case, 1995.
9. Povestea completă a mărcii Ben & Jerry's în Rusia poate fi găsită în materialul semnat de Iris Berdrow și Henry W. Lane, „Iceverks: Ben & Jerry's in Russia", Richard Ivey School of Business Case, 1993.
10. Neil Rackham, Lawrence Friedman și Richard Ruff, *Getting Partnering Right: How Market Leaders Are Creating Long-Term Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill, 1996).
11. Tony Haitao Cui, Jagmohan S. Raju și Z. John Zhang, „Fairness and Channel Coordination", *Management Science*, Vol. 53, No. 8, august 2007.
12. Maria Shao și Glenn Carrol, „Maria Yee Inc.: Making «Green» Furniture in China", Stanford Graduate School of Business Case, 2009.
13. Sushil Vachani și N. Craig Smith, „Socially Responsible Distribution: Strategies for Reaching the Bottom of the Pyramid", *California Management Review*, 2008.
14. „New data show 1.4 billion live on less than $1.25 a day, but progress against poverty remains strong", http://go.worldbank.org/DQKD6WV4T0 World Bank, 2008.
15. Sushil Vachani și N. Craig Smith, „Socially Responsible Distribution: Strategies for Reaching the Bottom of the Pyramid", *California Management Review*, 2008.
16. După datele din Nielsen Online Global Consumer Study, aprilie 2007.

6 | Marketingul viziunii către acționari

Gândirea pe termen scurt afectează economia

În septembrie 2008, compania Lehman Brothers s-a prăbușit.[1] Dăinuia de 158 de ani pe piață și supraviețuise Marii Depresiuni din anii 1930. Dar n-a reușit să supraviețuiască primelor 13 luni din criza financiară modernă. Într-un final, a înregistrat cel mai mare faliment al tuturor timpurilor și a agravat cea mai rea criză financiară de la Marea Depresiune încoace. Căderea Lehman nu a fost decât una dintr-un șir întreg, desfășurat pe parcursul celor mai devastatoare luni din istoria sectorului financiar al Statelor Unite.[2] Fannie Mae și Freddie Mac au fost preluate de stat. AIG a fost cauționată financiar. Washington Mutual a intrat sub sechestrul FDIC și Wachovia a fost vândută.

James Collins explică în cartea *How the Mighty Fall* acest fenomen al căderii firmelor. El a descris etapele prin care trece o firmă atunci când se prăbușește. Collins este de părere că firmele care se bucură de succes devin adeseori arogante și își închipuie că pot face o mulțime de lucruri (stadiul 1), ceea ce le face să urmărească agresiv un ritm de creștere dezlănțuit (stadiul 2). Când încep să apară semne timpurii de eșec, firma le ignoră (stadiul 3), până când eșecul său devine cunoscut de toată lumea (stadiul 4), iar dacă nu se reformează, în cele din urmă va da faliment (stadiul 5).[3] Această succesiune de etape arată că agresivitatea și lipsa de realism în stabilirea obiectivelor

declanșează prăbușirea firmelor. Companiile sunt adeseori orbite de nerăbdarea de a crește pe termen scurt și ignoră riscurile.

În septembrie 2009, la un an după căderea Lehman Brothers, 28 de personalități proeminente printre care se numărau Warren Buffett și Louis Gerstner au semnat o declarație comună, alcătuită de Institutul Aspen, făcând apel să se pună capăt opticii pe termen scurt asupra piețelor financiare și să fie create politici apte să stimuleze valoarea pe termen lung pentru acționari și societate.[4] Declarația a pus în evidență rolul viziunii pe termen scurt în impunerea unor strategii riscante, care pot să provoace colapsul economiei. Semnatarii au fost de acord că un capitalism orientat spre beneficii pe termen lung va contribui semnificativ la progresul societății și ei îi îndeamnă pe acționari să fie mai răbdători cu investițiile lor.

Această orientare a acționarilor spre câștiguri pe termen scurt le-a atras atenția și guvernanților. Lord Myners, Secretarul pentru Servicii Financiare al Marii Britanii, a propus recent o structură de proprietate cu două clase de importanță sau ranguri ale capitalului, prin care acționarilor pe termen lung să li se acorde mai multe drepturi de vot decât celor pe termen scurt, în stabilirea direcției de mers a firmei.[5] În cadrul acestui sistem este restricționată influența prin vot a acționarilor pe termen scurt. Deși propunerea se află încă în dezbatere, multă lume crede că un asemenea sistem, care-și are originea în corpusul de reguli al asociațiilor familiale, va ajuta firmele să reducă ponderea luării deciziilor pe termen scurt.

După Alfred Rappaport, gestionarea câștigurilor într-un cadru de timp restrâns, pentru satisfacerea așteptărilor acționarilor, distruge valoarea destinată acestora din urmă.[6] Rappaport a constatat că majoritatea firmelor încearcă să îndeplinească așteptările pe termen scurt ale acționarilor, chiar

cu riscul de a reduce investițiile pe termen lung creatoare de valoare. În acest capitol, noi dorim să îndemnăm cu toată convingerea firmele să-și schimbe paradigma, din îndeplinirea așteptărilor pe termen scurt ale clienților, în asigurarea performanței corporatiste pe termen lung. Acționarii trebuie să revină la legitățile fundamentale și să înțeleagă că valoarea unei firme derivă în principal din încasările sale viitoare pe termen lung și că viziunea de viitor este aceea care va determina performanța firmei.

Definirea acționariatului depinde de dezvoltarea companiei. Kotler, Kartajaya și Young au descris în cartea lor, *Attracting Investors*, natura în schimbare a acționariatului, pe măsură ce firma progresează.[7] La început, firma nou-înființată se luptă cu greutățile finanțării interne și ale strădaniei de a dezvolta afacerea din veniturile proprii. După câțiva ani de funcționare, ea poate să atragă „îngeri" – investitori individuali care își folosesc fondurile personale pentru a finanța firme de curând apărute pe piață, în speranța unui câștig financiar consistent sau pentru a-și satisface interesul față de susținerea spiritului întreprinzător.

Ulterior, firmele de acest fel atrag investiții prin participare privată la capital, în principal din partea fondurilor de risc – asocieri între oameni care dispun de experiență în managementul investițiilor și de bani introduși într-un organism de plasament colectiv –, care le vor ajuta să realizeze o ofertă publică inițială de acțiuni (Initial Public Offering, IPO). În cadrul unei astfel de oferte IPO, firmele emit acțiuni care reprezintă o participație de capital cu drept de vot. De asemenea, ele pot obține fonduri și prin emiterea de obligațiuni, în baza cărora deținătorilor li se plătește periodic o dobândă și la scadență li se rambursează capitalul investit. Băncile și alte tipuri de investitori reprezintă surse suplimentare de finanțare

pentru corporații. Firmele trebuie să-și înțeleagă acționarii financiari, pentru a le putea satisface trebuințele.

Începe să se contureze o nouă concepție, conform căreia sarcina conducerii manageriale este să realizeze un câștig nu doar pentru acționari, ci și pentru alte categorii de participanți; firmele inteligente se vor concentra pe *toate* grupurile de părți cointeresate – consumatori, angajați, parteneri de canal, autorități guvernamentale, organizații nonprofit și publicul larg – și nu doar pe acționari. O companie de succes nu reușește niciodată de una singură. Ea se bucură de succes pentru că și-a clădit o rețea superioară de persoane cointeresate, toate având un interes ca firma să meargă bine și să producă rezultate bune. Satisfacerea persoanelor cointeresate – așa încât toate să se simtă răsplătite – va duce adeseori la un nivel mai înalt al profitabilității pe termen lung, comparativ cu cazul în care firma nu se concentrează decât pe maximizarea profiturilor realizate în timp scurt pentru acționari.

Valoare pe termen lung pentru acționari = o viziune a viabilității

Noi suntem convinși, alături de Collins și de Porras, că viziunea corporatistă de viitor este un rezultat al corelării misiunii și valorilor firmei cu felul în care aceasta își vede viitorul.[8] Modelul mental al viitorului este viziunea corporatistă.

Considerăm că tendința cu cea mai multă forță pentru viitorul corporațiilor, și mai ales pe piața de capital, este chestiunea viabilității sau a sustenabilității. Viabilitatea este o provocare extrem de relevantă pentru corporații, în ceea ce privește crearea valorii pentru acționari pe termen lung. Numai că viabilitatea se poate defini în două moduri. După

Kunreuther, firmele văd viabilitatea ca pe o problemă de supraviețuire cât mai îndelungată a firmei în lumea afacerilor.[9] Societatea, pe de altă parte, consideră că viabilitatea se referă la supraviețuirea pe termen lung a mediului natural și a bunăstării sociale. Prin tradiție, firmele nu au văzut sinergia celor două aspecte.

De curând, în efortul lor de a găsi noi avantaje competitive pe niște piețe tot mai uniformizate, firmele încep în sfârșit să-și dea seama că există ocazii de realizare a unei asemenea sinergii. Noi vom descrie cele mai importante două evoluții în acest sens din ultimii ani: polarizarea pieței și raritatea resurselor, care ne conduc la concluzia de mai sus.

Polarizarea între piața matură și piața pauperă

Dacă există vreo tendință de anvergură care să le fi dat dureri de cap oamenilor de afaceri începând cu ultima parte a anilor 1990, atunci aceea este polarizarea pieței. Din ce în ce mai mult, piața se împarte între un eșalon de vârf și unul de jos, iar piața de mijloc dispare văzând cu ochii. În cartea *Treasure Hunt*, Silverstein și Butman susțin că, în urma cercetărilor întreprinse de ei, concluzia este clară: consumatorii din piața de mijloc a Statelor Unite, cu venituri între 50 000 $ și 150 000 $ pe an, se deplasează fie într-o clasă superioară de produse și servicii, cu preț mai mare, fie într-una inferioară.[10] Ei fie caută un lux accesibil cu care să se răsfețe, fie ocazii de chilipir – dacă nu chiar amândouă. Autorii estimează că volumul cumpărăturilor făcute de cei care au trecut la produse și servicii mai scumpe, în Statele Unite, în anul 2006, a fost în jurul valorii de 500 de miliarde, în timp ce trecerea la produse și servicii mai ieftine a fost în jurul cifrei de un trilion de dolari.

Cei doi cercetători au observat tendințe similare și în Japonia și în Germania. Un studiu asupra a 25 de ramuri economice și categorii de produse din Europa, America de Nord și alte câteva țări atent selecționate, desfășurat de Knudsen, Randel și Rughølm, a dus la aceeași concluzie privind tendința generală.[11] Cei trei cercetători au descoperit că, între anii 1999 și 2004, creșterea încasărilor din produse comercializate pe piața de mijloc a rămas cu 6 procente în urma mediei pieței.

Acest lucru are implicații importante pentru structura pieței și pentru modul cum funcționează concurența. Firmele trebuie să se orienteze fie spre partea superioară a pieței, fie spre partea inferioară. În ambele cazuri, nu se poate evita imperativul ca firmelor să le pese mai mult de condițiile sociale și de mediu. Acestea au o influență majoră asupra capătului de jos al pieței, iar pentru capătul superior ele devin tot mai mult un motiv de preocupare.

Noi susținem că piața produselor și a serviciilor de înaltă calitate se maturizează, pe de o parte, iar consumatorii din această zonă a pieței încep să devină preocupați de viabilitate. Când marketerii hotărăsc să urce într-un eșalon superior al pieței cu produse de înaltă calitate, ei trebuie să ia foarte în serios conceptul viabilității. Ei trebuie să impresioneze spiritul uman al consumatorilor cu un model de afaceri viabil. Exemple timpurii ale acestor practici găsim la firme ca Whole Foods, Patagonia și Herman Miller. Acestea percep prețuri mai mari, dar își păstrează o bază foarte fidelă de clienți, care sunt dispuși să plătească mai mult pentru practicile viabile ale furnizorilor lor.

Pe de altă parte, în porțiunea de jos a pieței este disponibilă o bază mult mai numeroasă de consumatori. Și de aici va proveni pe viitor creșterea în ritm rapid. Oamenii săraci sunt noua ocazie de piață, conform mai multor experți. C.K. Prahalad și Stuart Hart sunt cei mai renumiți teoreticieni ai economiei afacerilor care au observat potențiala comoară de la baza piramidei pieței. Cartea lui Prahalad, intitulată chiar așa: *Comoara de la baza piramidei*, precum și cea a lui Hart, *Capitalism at the Crossroads*, au identificat noul potențial al săracilor, atât ca piață de consum în creștere, cât și ca laborator remarcabil pentru inovare.[12] Clayton Christensen chiar a venit cu afirmația că tehnologia disruptivă se naște în mod normal ca soluție la problemele dintr-o societate pauperă.[13] India face o mulțime de descoperiri revoluționare, pentru ca produsele să devină mai accesibile ca preț celor nevoiași. Philip Kotler și Nancy Lee, în cartea lor intitulată *In and Out of Poverty*, au arătat cum poate fi folosit marketingul social pentru a scoate mai mulți oameni din sărăcie.[14]

Oamenii săraci au dus lipsă de unele produse care anterior nu le erau disponibile nu doar din cauza veniturilor scăzute, ci și a problemelor de acces. Firmele care vor să-i vizeze cu ofertele lor pe acești consumatori trebuie să vină cu soluții care să depășească cele două bariere mai sus menționate. Muhammad Yunus, câștigătorul premiului Nobel pentru pace pe anul 2008, a arătat cum pot băncile să-i ajute pe oamenii săraci să-și mărească veniturile, prin împrumuturi de microfinanțare.[15] Companii ca Unilever, Coca-Cola și altele arată cum pot să distribuie produse comune către satele mai îndepărtate și izolate.[16] Aceste soluții vor ajuta și companiile din țările dezvoltate să ajungă mai ușor la consumatorii pauperi și să-i servească.

Raritatea resurselor: Pământul are și el o limită

Conceptul viabilității pentru mediu a activității economice a evoluat permanent pe parcursul ultimelor câtorva decenii.[17]

În anii 1980, când sectorul de producție creștea, direcția de concentrare era prevenirea și reducerea poluării provocate de emisiile nocive ale fabricilor. În anii 1990, când practicile centrate pe consumator erau în ascensiune, concepția a fost cea de gestionare responsabilă colectiv a produselor (*product stewardship*). Firmele se întreceau între ele să dezvolte produse fără impact negativ asupra mediului.

În ziua de azi, resursele naturale devin tot mai puține și e foarte posibil să nu suporte o creștere puternică a consumului pe termen lung. Prețurile anumitor resurse cresc amețitor, împovărând firmele cu costuri tot mai mari, iar în cele din urmă ajungând să-i afecteze pe clienți. Firmele trebuie să conserve resurse și energie ca să facă față dificultăților de mediu. Cei care gestionează cu pricepere raritatea resurselor vor fi în cele din urmă câștigători. Posibilitatea de a obține o aprovizionare durabilă cu resurse naturale devine tot mai mult un avantaj competitiv redutabil.

Nu mai e deloc ceva neobișnuit să vezi că o corporație ca Whole Foods adoptă conceptul viabilității pentru mediu. Whole Foods este renumită pentru furnizarea de produse naturale și organice unei piețe de nișă. Dar când un gigant ca Wal-Mart și-a anunțat intenția de a adopta conceptul, în anul 2006, am știut cu toții că viabilitatea nu va mai fi o valoare de nișă în lumea afacerilor.[18] Wal-Mart s-a angajat să-și îmbunătățească productivitatea cu practici mai sănătoase din punct de vedere al protecției mediului. De asemenea, a promis că va cumpăra produse din surse mai durabile. A fost un semnal că practicile neviabile vor începe să coste mai mult și că unicul mod de a le reduce va fi prin adoptarea filozofiei „verde". Totodată, este un avertisment că obținerea unor lanțuri de aprovizionare durabile va ajunge curând să fie o problemă majoră pentru corporații.

Al Gore, care a câștigat premiul Nobel pentru pace în anul 2007 și două premii Oscar cu filmul său despre încălzirea globală, *Un adevăr incomod*, atrage atenția asupra limitei de suportabilitate a Pământului și asupra constrângerilor pe care acest lucru le impune lumii afacerilor. După părerea lui, criza financiară i-a trezit la realitate pe oamenii de afaceri și i-a sensibilizat acut la ideea că viabilitatea pentru mediu va influența hotărâtor viitorul corporațiilor în următorii 25 de ani.[19]

Sustenabilitatea mediului va determina și ritmul în care progresează reducerea sărăciei. Și abia acum începem să apreciem marea dilemă a sustenabilității: cum să fie atenuată sărăcia, în condițiile unor resurse limitate. În strădania lor de a rezolva problema pauperității, guvernanții națiunilor în curs de dezvoltare aleg calea creșterii economice agresive, nesocotind adesea imperativul conservării mediului natural. Mai mult decât atât, oamenii nevoiași se văd obligați să epuizeze resurse naturale deficitare – apă curată, aer curat și pământ fertil pentru agricultură – doar ca să poată supraviețui. Aceste practici vor degrada și mai mult mediul, ca și condițiile de trai ale celor săraci. Soluția la aceste probleme rezidă în inovațiile eco-prietenoase pe care le dezvoltă întreprinzătorii sociali în zonele defavorizate. Vom discuta mai în detaliu despre antreprenoriatul social în capitolul 8.

Sustenabilitatea și valoarea pentru acționari

Cele două tendințe – polarizarea și deficitul de resurse – vor întări curentul în direcția sustenabilității. Tot mai multe companii devin conștiente de avantajul competitiv pe care-l pot obține dacă prind valul sustenabilității. General Electric este o companie care înțelege că orientarea spre valorile sociale nu

se reduce pur și simplu la a face fapte bune. Jeff Immelt, directorul general al firmei, vede în sustenabilitate un imperativ al necesității de a face față mediului de afaceri în schimbare.[20] El și-a dat seama că există un decalaj mare între piața matură și piața în creștere, și că eliminarea lui va aduce profituri bune pentru GE. De asemenea, el a spus că legitățile economice ale deficitului de resurse obligă firmele să creeze soluții inovatoare, iar GE vrea să fie parte din aceste soluții. GE vrea să demonstreze că poate să genereze profit din rezolvarea problemelor sociale, iar acest lucru se vede deja limpede din proiectele sale cu panouri solare, cu turbine eoliene și cu cercetarea axată pe calitatea apei. Ca firmă mare cu acționariat public, GE vede în practicile sustenabile un mijloc de asigurare a valorii pentru acționari.

În ultimii ani, firma de consultanță A.T. Kearney a constatat că firmele sustenabile au avut tendința să le depășească în performanță pe cele din aceeași categorie cu ele, în timpul crizei financiare.[21] În 16 din cele 18 ramuri examinate, cotațiile bursiere ale acestor firme au depășit media ramurii cu 15 la sută, între mai și noiembrie 2008. Firmele care practică sustenabilitatea sunt mai reziliente și mai capabile să se adapteze la schimbările din mediul de afaceri. Ele furnizează mai multă valoare pentru acționari.

Un sondaj din 2008, desfășurat de Economist Intelligence Unit în rândul a 1 254 de manageri superiori din toată lumea, a confirmat și el că există o legătură între sustenabilitatea corporatistă și performanța susținută a cotațiilor acțiunilor firmei pe piața de capital.[22] Directorii din firmele care puneau accentul pe reducerea efectelor negative ale activității lor asupra mediului social și a celui natural au raportat o creștere anuală a profitului de 16 la sută și o creștere anuală a prețului acțiunilor de 45 la sută, în timp ce directorii firmelor care nu se concentrau pe sustenabilitate au raportat o creștere anuală a profitului de

numai 7 la sută și o creștere a prețului acțiunilor de numai 12 la sută.

Mai mult, directorii cred că optica sustenabilității are efecte benefice asupra corporațiilor. În jur de 37 la sută dintre respondenți au spus că sustenabilitatea îi atrage pe consumatori; 34 la sută au spus că sustenabilitatea îmbunătățește valoarea pentru acționari; și 26 la sută că atrage angajați de nădejde. Prin urmare, conform declarațiilor a circa 61 la sută dintre lideri, comunicarea cu acționarii pe tema performanței firmei în materie de sustenabilitate este o prioritate în agenda lor de lucru pentru următorii cinci ani. Circa 24 la sută din respondenți au spus că este prima lor prioritate, în timp ce 37 la sută au declarat că este o prioritate majoră.

Un interes sporit pentru sustenabilitate manifestă și comunitatea investitorilor. Interesul stimulează dezvoltarea unor indici care să urmărească practicile sustenabile. Iată câteva exemple:

- Indicele KLD al performanței sociale pe piața generală (Brand Market Social Index, BSMI) definește bunele practici de afaceri ca fiind cele care cuprind considerente de mediu, sociale și de guvernanță.[23]
- Indicele FTSE4Good definește companiile bune ca fiind acelea care depun eforturi în direcția sustenabilității pentru mediu, au relații pozitive cu toate grupurile de părți cointeresate, protejează drepturile universale ale omului, posedă standarde înalte pentru relațiile de muncă din lanțul de aprovizionare și se opun practicilor care favorizează corupția și mita.[24]
- Indicele de sustenabilitate Dow Jones (Dow Jones Sustainability Index, DJSI) privește practicile de afaceri sustenabile ca pe un mijloc de creștere a productivității profitului, prin valorificarea potențialului de piață al

consumatorilor sensibili la problema sustenabilității, în paralel cu reducerea costurilor și a riscurilor asociate cu practicile neviabile, cum ar fi costurile gestionării deșeurilor și cele ale atenuării efectelor unei crize. Acest indice definește sustenabilitatea corporatistă ca fiind „o concepție de afaceri care creează valoare pentru acționari pe termen lung, prin exploatarea ocaziilor favorabile și prin gestionarea riscurilor derivate din evoluțiile economice, de mediu și sociale".[25]

- Goldman Sachs a introdus GS Sustain Focus List, o listă a companiilor cu practici sustenabile.[26] Conștienți de faptul că lumea devine tot mai transparentă și că elanul creșterii migrează spre țările BRIC, cei de la Goldman Sachs includ conceptul performanței sustenabile pentru mediu, societate și guvernanță, în mod similar cu indicele BSMI. Mai mult, lista conține și o analiză a industriilor emergente, cum ar fi energia alternativă, tehnologia pentru mediu, biotehnologia și nutriția, precum și o analiză a practicilor din aceste industrii.

Foarte pe scurt spus, acești indici urmăresc tripla rubrică de rezultate ale activității firmelor, respectiv cât de bună este performanța sub aspectul *profiturilor*, al *planetei* și al *populației*. Indicii sustenabilității cuantifică impactul economic, de mediu și social pe care o companie îl are asupra societății. David Blood critică însă acești indici, pentru că ei nu țin seama de faptul că practicile sustenabile trebuie să fie parte integrantă din strategia corporatistă.[27] În alcătuirea unui asemenea indice, echipa care se ocupă de cercetarea și documentarea sustenabilității diferă adesea de echipa care se ocupă de cercetarea și planificarea strategiei. Prin urmare, legătura dintre sustenabilitate și strategie s-ar putea uneori să fie ignorată.

Marketingul strategiei vizionare

După Willard, există trei mari rațiuni pentru care firmele aleg calea practicilor de afaceri de afaceri sustenabile.[28] Un motiv este acela că fondatorii firmei au o pasiune personală în această direcție. Câteva exemple celebre ar fi Ben Cohen și Jerry Greenfield de la Ben & Jerry's, Anita și Gordon Roddick de la The Body Shop și Yvon Chouinard de la Patagonia. Un al doilea motiv este că firmele întâmpină o criză de relații publice din cauza unui val de revoltă a opiniei publice sau a unui curent activist. Corporația DuPont, de exemplu, și-a demarat practicile viabile în urma unei crize de relații publice. În sfârșit, firmele pot opta pentru practici viabile din cauza presiunilor exercitate dinspre autorități. Nike și Chevron au fost luate la ochi de organismele reglementatoare pentru unele dintre practicile lor în țările în curs de dezvoltare.

Totuși, aceste motive nu sunt o garanție a continuării sustenabilității. Fondatorii nu mai pot urmări practicile de afaceri ale companiei lor, din momentul în care au vândut-o. Atenuarea efectelor unei crize de relații publice și presiunea legislativă nu sunt, de obicei, o soluție pe termen lung. Ca să dureze în timp, sustenabilitatea trebuie să fie strategia firmei, decurgând firesc din misiunea, viziunea și valorile sale. Conducerea managerială trebuie să vadă în sustenabilitate o sursă de avantaj competitiv care va diferenția firma de concurenții săi. Această atitudine va fi cheia succesului în marketingul viziunii corporatiste către acționari.

Marketingul care îi vizează pe acționari impune o abordare diferită față de marketingul către consumatori, angajați sau membri ai canalului de distribuție. Spre deosebire de consumatori, pe acționari nu-i impresionează prea mult poveștile fascinante ale unei mărci. Ei nu sunt nici angajați care să aibă

legături afective trainice cu cultura coporatistă. Considerentul numărul unu pentru acționari este să obțină un câștig din investiția lor. Și totuși, acționarilor le revine responsabilitatea sustenabilității unei firme. Ei sunt persoane fizice și juridice care monitorizează performanța afacerii și au grijă ca managerii să-și facă bine treaba.

Știm că, pe piața consumatorilor și pe cea a angajaților, a atinge spiritul uman înseamnă să schimbi ceva în bine în viețile acestor oameni. Atingerea spiritului uman pe piața de capital este mult diferită. Pentru a-i convinge pe acționari de importanța principiilor Marketingului 3.0, firma trebuie să vină cu dovezi palpabile că practicarea sustenabilității va îmbunătăți valoarea pentru acționari prin crearea unui avantaj competitiv. Când acționarii se gândesc la performanță, ei iau în calcul profitabilitatea și rentabilitatea. Profitabilitatea este un obiectiv pe termen scurt, în timp ce rentabilitatea este un obiectiv pe termen lung. Companiile de felul Amazon.com și eBay nu au fost profitabile în primii lor ani de existență. Dar promisiunea rentabilității i-a făcut pe acționarii lor să nu-și retragă investițiile din firmă. Problema rezidă în a găsi o bună corelație între sustenabilitate, profitabilitate și rentabilitate.

Marketingul viziunii către acționari impune alcătuirea unei argumentații solide de afaceri. Studiul global pe anul 2008 efectuat de McKinsey în rândul directorilor financiari și al profesioniștilor din investiții a arătat că aceștia sunt ferm convinși că există un contract între lumea corporatistă și societate și că practicile sustenabile de afaceri vor îmbunătăți valoarea pentru acționari.[29]

Conducerea managerială are obligația să explice beneficiile pe termen lung ale sustenabilității, de preferat în termeni financiari. Noi am compilat trei tipuri importante de indicatori sau unități de măsură care se pot exprima în termeni financiari:

îmbunătățirea productivității costurilor, *creșterea veniturilor din noile ocazii de piață* și *creșterea valorii mărcii corporatiste*. Primul indicator poate să influențeze direct profitabilitatea, în timp ce ultimul poate să influențeze rentabilitatea pe teremen lung. Cel de-al doilea indicator se află la mijloc pentru că el poate să influențeze atât profitabilitatea, cât și rentabilitatea.

Îmbunătățirea productivității costurilor

O misiune bună va câștiga susținere din partea consumatorilor împuterniciți. Costul va fi mai mic, pentru că firmele vor beneficia de forța rețelelor. Comunitățile de consumatori vor răspândi opinii pozitive, prin publicitate orală, despre marca firmei. Dat fiind că și alții vor afla despre satisfacția clienților mulțumiți, costurile de reclamă ale firmei vor fi semnificativ reduse. Costurile de dezvoltare a produselor se vor diminua și ele, datorită costurilor scăzute ale cocreației împreună cu consumatorii. Împuternicirea consumatorului va însemna, de asemenea, și reducerea costului de servire pe consumator, dat fiind că unele procese de activitate ale firmei sunt efectuate de consumatorii înșiși.

O firmă care demonstrează că are valori solide va obține sprijin din partea angajaților și a partenerilor de canal. Mulțumirea sufletească a angajaților va fi mare, iar productivitatea va crește. De asemenea, firmele vor face economii și la capitolul costurilor de angajare și păstrare a personalului. Pentru că angajații pun în practică valorile profesate de firmă în munca lor de zi cu zi, nevoia de instruire va fi redusă, ceea ce reprezintă o altă economie de cost. Angajații se comportă mai bine în cadrul interacțiunilor lor cu clienții, ceea ce reduce costurile asociate cu reclamațiile clienților. Mai mult decât atât,

partenerii de canal vor fi mai cooperanți și mai puțin susceptibili să forțeze o majorare a remunerării în canalul de distribuție.

Privitor la contextul social și cel de mediu, practicile judicioase de asemenea reduc costurile. Un studiu asupra a 200 de companii desfășurat de Kaufmann, Reimann, Ehrgott și Rauer a dus la concluzia că firmele pot să obțină un avantaj competitiv din adoptarea practicilor responsabile față de mediul natural.[30] Productivitatea lor este mare. Ele consumă mai puține resurse și produc mai puține deșeuri. Un studiu de cercetare al lui Klassen asupra a 100 de firme canadiene a sugerat de asemenea că viziunea „verde" economisește bani.[31] Managementul deșeurilor și consumul de energie sunt mai bine controlate. Costurile și riscurile asociate cu indignarea opiniei publice sunt mai mici. Accesul la materii prime este mai sustenabil. Pe piețele cu venituri mici, distribuția este ajutată de rețelele comunitare. Consumatorii acționează în chip de canale către alți consumatori și costul de marketing scade. Deoarece practicile sociale și eco-prietenoase sunt bine primite de consumatori, costul atragerii lor este mai mic.

Managerii trebuie să creeze o poveste captivantă și să le comunice acționarilor aceste economii de cost pe termen lung. În firmele unde costurile cresc, productivitatea sporită poate fi un avantaj comptitiv semnificativ. În timpul unui ciclu economic al scăderii, aceste economii de costuri pot realmente să decidă dacă firma poate supraviețui perioadei de declin.

Creșterea veniturilor din noi ocazii favorabile de piață

Practicile Marketingului 3.0 aduc ocazii favorabile în mai multe moduri diferite. Dintr-un punct de vedere corporatist, firmele care au misiune, viziune și valori bune pot pătrunde mai ușor pe alte piețe. Ele vor fi întâmpinate cu mai multă bunăvoință. Vor avea ocazia să participe pe piețele în creștere rapidă din țările în curs de dezvoltare. Guvernele acestor țări vor primi cu brațele deschise investițiile corporatiste apte să transforme în bine viața poporului lor. Aceste firme vor obține sprijin și din partea organizațiilor neguvernamentale, în a-și îndeplini misiunile. Mai mult decât atât, firmelor de acest fel li se va lăsa mai multă libertate de mișcare pe piețele unde reglementările sunt de regulă foarte restrictive. Având practici solide de afaceri, vor avea și mai puține bătăi de cap. Accesul la noi piețe înseamnă potențial de venituri suplimentare și de creștere a profiturilor, mai ales pentru că, pe aceste piețe, concurența este mai scăzută decât pe altele.

Companiile care adoptă concepția sustenabilității vor avea acces la ambele zone ale pieței: cea matură și cea nevoiașă. Consumatorii de pe piețele mature adoră sustenabilitatea pentru că se adresează spiritului uman. Un studiu desfășurat de Cone a dat la iveală faptul că, în ciuda strâmtorării financiare, 44 la sută dintre consumatori continuă să cumpere produse ecologice.[32] Aproximativ 35 la sută din consumatori chiar au declarat că interesul lor a crescut după criză. Un studiu desfășurat de Forrester Research a confirmat și el faptul că 80 la sută din consumatori sunt influențați de mărcile responsabile social și că 18 la sută sunt dispuși să plătească mai mult pentru ele.[33] În mod similar, mărcile eco-responsabile atrag 73 la sută din consumatori și, din aceștia, 15 la sută sunt dispuși să plătească mai mult. Pe de altă parte, comunitățile sărace de consumatori au nevoie de soluții la problemele lor. Practicile responsabile social vor furniza soluții mai bune și vor câștiga respectul oamenilor față de compania care le adoptă.

Dintr-o perspectivă de marketing, sustenabilitatea le dă firmelor posibilitatea să vizeze noi segmente de piață, mai ales pe cele în continuă creștere ale consumatorilor dornici de colaborare, activi cultural și creativi. Practicile sustenabile câștigă admirația consumatorilor și declanșează conversații între consumatori. Cu o reputație solidă în comunități, firmele pot să-și îmbunătățească gradul de atragere a clienților. Toate aceste avantaje contribuie semnificativ la creșterea profitabilă a corporațiilor.

Valoare sporită a mărcii corporatiste

Hatch și Schultz sunt de părere că viziunea corporatistă, împreună cu imaginea și cultura, ajută la construirea mărcii corporatiste.[34] Marca firmei se constituie într-un sigiliu de ratificare pentru orice lucru produs de firmă. Marca corporatistă asigură protecție în fața amenințărilor din afară. Când The Body Shop a fost contestată de un jurnalist, care a pus la îndoială practica „fără teste pe animale", compania și-a invocat marca, bine-cunoscută de consumatori ca simbol al protecției animalelor. Atacul jurnalistului nu a reușit să prejudicieze integritatea companiei The Body Shop.

Managerii știu că practicile sustenabile sunt benefice pentru reputația firmei. Un studiu BSR/Cone din 2008 a dus la concluzia că în jur de 84 la sută din cadrele de specialitate sunt de acord că avantajul de reputație pe care îl aduce responsabilitatea corporatistă devine din ce în ce mai important.[35] Numai că reputația firmei este un bun intangibil, deci uneori greu de acceptat ca valoare concretă de către acționari. Din fericire, multe firme de consultanță, cum ar fi Interbrand și Brand Finance, oferă servicii de evaluare exactă a reputației

mărcii corporatiste și a capitalului mărcii pe piață. Indicatorii capitalului mărcii pot fi interpretați în termeni financiari, deci devin mai relevanți pentru acționari. Interbrand, de pildă, a calculat că valoarea mărcii GE a crescut cu 25 la sută, ca rezultat al „agendei eco-imaginației" – o inițiativă prin care GE își propune să găsească soluții la problemele de protecția mediului.[36] Această constatare indică faptul că angajamentul în direcția sustenabilității poate avea un impact semnificativ asupra mărcii și a reputației firmei.

Rezumat: fundamentare economică pentru Marketingul 3.0

Pentru a-i convinge pe acționari, managerii unei firme trebuie să formuleze și să comunice viziunea corporației, pe lângă misiunea și valorile ei. În Marketingul 3.0, viziunea corporatistă trebuie să adopte concepția sustenabilității, dat fiind că acesta va determina avantajul competitiv pe termen mai îndelungat. Schimbările produse în peisajul afacerilor, îndeosebi polarizarea pieței și raritatea resurselor, contribuie semnificativ la creșterea în importanță a sustenabilității. Firma trebuie să le comunice acționarilor săi că adoptarea practicilor sustenabile va îmbunătăți productivitatea costurilor, va duce la o creștere mai bună a veniturilor și va spori valoarea mărcii corporatiste.

Note

1. Yalman Onaran și Christopher Scinta, „Lehman Files Biggest Bankruptcy Case as Suitors Balk", *Bloomberg*, 15 septembrie 2008.
2. John H. Cochrane și Luigi Zingales, „Lehman and the Financial Crisis", *Wall Street Journal*, 15 septembrie 2009.
3. Jim Collins, *How the Mighty Fall and Why Some Companies Never Give In* (New York: HarperBusiness, 2009).
4. „Overcoming Short-termism: A Call for a More Responsible Approach to Investment and Business Management", The Aspen Institute, 2009.
5. „Shareholder Rights and Wrongs", *The Economist*, 8 august 2009.
6. Alfred Rappaport, „10 Ways to Create Shareholder Value", *Harvard Business Review*, septembrie 2006.
7. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, David Young, *Attracting Investors: A Marketing Approach to Finding Funds for Your Business* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004).
8. Jim C. Collins și Jerry I. Porras, „Organizational Vision and Visionary Organization", *California Management Review*, toamna 1991.
9. „Forging a Link between Shareholder Value and Social Good", *Knowledge@Wharton*, 19 mai 2003.
10. „The Disappearing Mid-Market", *The Economist*, 18 mai 2006.
11. Trond Riiber Knudsen, Andreas Randel și Jorgen Rughølm, „The Vanishing Middle Market", *The McKinsey Quarterly*, Number 4, 2004.
12. C.K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits* (Philadelphia: Wharton School Publishing, 2005); Stuart L. Hart, *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems* (Philadelphia: Wharton School Publishing, 2005).
13. Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (New York: HarperBusiness, 2000).
14. Philip Kotler și Nancy R. Lee, *Up and Out of Poverty: The Social Marketing Solution* (Philadelphia: Wharton School Publishing, 2009).
15. Muhammad Yunus, *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle against World Poverty* (New York: PublicAffairs, 2007).
16. Arphita Khare, „Global Brands Making Foray in Rural India", *Regent Global Business Review*, aprilie 2008.
17. Lynelle Preston, „Sustainability at Hewlett-Packard: From Theory to Practice", *California Management Review*, primăvara 2001.
18. Marc Gunther, „The Green Machine", *Fortune*, 31 iulie 2006.
19. Al Gore şi David Blood, „We Need Sustainable Capitalism", *Wall Street Journal*, 5 noiembrie 2008.
20. Marc Gunther, „Money and Morals at GE", *Fortune*, 15 noiembrie 2004.
21. Daniel Mahler, „Green Winners: The Performance of Sustainability-focused Companies in the Financial Crisis", A.T. Kearney, 9 februarie 2009.
22. „Doing Good: Business and the Sustainability Challenge", Economist Intelligence Unit, 2008.
23. KLD Broad Market Social Index Fact Sheet, KLD Research & Analytics, 2009.
24. FTSE4Good Index Series Inclusion Criteria, FTSE International Limited, 2006.
25. *Dow Jones Sustainability World Index Guide Book Version 11.1*, Dow Jones, septembrie 2009.
26. „Introducing GS Sustain", Goldman Sachs Investment Research, 22 iunie 2007.
27. Lenny T. Mendonca şi Jeremy Oppenheim, „Investing in Sustainability: An Interview with Al Gore and David Blood", *The McKinsey Quarterly*, mai 2007.
28. Bob Willard, *The Next Sustainability Wave: Building Boardroom Buy-in* (British Columbia: New Society Publishers, 2005).
29. „Valuing Corporate Social Responsibility", *The McKinsey Quarterly*, februarie 2009.
30. Lutz Kaufmann, Felix Reimann, Matthias Ehrgott şi Johan Rauer, „Sustainable Success: For Companies Operating in Developing Countries, It Pays to Commit to Improving Social and Environmental Conditions", *Wall Street Journal*, 22 iunie 2009.
31. Carol Stephenson, „Boosting the Triple Bottom Line", *Ivey Business Journal*, ianuarie/februarie 2008.
32. 2009 Cone Consumer Environmental Survey, Cone, 2009.

33. Sally Cohen, „Making the Case for Environmentally and Socially Responsible Consumer Products", Forrester, 2009.
34. Mary Jo Hatch şi Majken Schultz, „Are the Stars Aligned for Your Corporate Brand?", *Harvard Business Review*, februarie 2001.
35. BSR/Cone 2008 Corporate Sustainability in a New World Survey, Cone, 2008.
36. Jez Frampton, „Acting Like a Leader: The Art of Sustainable Sustainability", Interbrand, 2009.

Partea a treia | Aplicare

7 | Realizarea transformării socioculturale

Marketingul pe piața postcreștere

O piață care este pe cale să devină matură ridică dificultăți în fața marketerilor. Nu mai există creștere sau există doar una foarte modestă. Consumatorii sunt bine informați și încep să privească produsele ca pe o marfă nediferențiată. Firmele creative se diferențiază pe o astfel de piață prin servicii excepționale și experiențe incitante. Toate acestea se prea poate să stimuleze pentru un timp creșterea pieței, dar în cele din urmă vor deveni și ele mărfuri oarecare. Marketerii trebuie să-și suflece mânecile și să livreze transformarea.[1] Transformarea durează mai mult, pentru că produce un impact mai puternic asupra vieților noastre.

Pe piețele mature, cum sunt cea a Statelor Unite și cea a Marii Britanii, consumatorii favorizează în număr tot mai mare acele companii ale căror activități exercită un impact socio-cultural pozitiv. Haideți să vedem ce spun câteva studii recente.

- De-a lungul ultimilor 15 ani, studiile de la Cone au arătat în mod consecvent că 85 la sută dintre americani și-au format imagini pozitive în privința companiilor care susțin cauza grupurilor defavorizate social. Chiar și în perioade dificile, peste jumătate din consumatori se așteaptă în continuare ca firmele să-i sprijine pe defavorizați.[2]

- Chiar și în timpul recesiunii, 38 la sută din americani au desfășurat activități conștiente social în anul 2009.[3]
- Majoritatea consumatorilor din Marea Britanie (93 la sută) vor ca firmele să-și îmbunătățească impactul social al produselor și serviciilor lor, conform unui studiu Ipsos Mori.[4]

Firmele trebuie să atace neajunsurile din societate și să participe la găsirea unor soluții. În Statele Unite, niște probleme sociale de o profundă gravitate sunt sănătatea individului la modul general, intimitatea personală și pierderea locurilor de muncă din cauza mutării operațiunilor în străinătate. Aceste neajunsuri nu sunt un lucru nou, ci persistă de ani de zile. Toată lumea le cunoaște și nimeni nu pretinde ca vreo corporație să fie capabilă să le rezolve peste noapte. A fi un marketer al erei 3.0 nu înseamnă să încerci să creezi de unul singur schimbarea, ci să colaborezi cu alte firme pentru a găsi soluții creative de rezolvare a problemelor.

Două sunt forțele care obligă firmele de pe o piață matură să susțină o transformare. Acestea sunt necesitatea de a asigura creșterea viitoare și imperativul unei diferențieri pregnante. Cele două exemple care urmează vă vor arăta de ce transformarea stilurilor de viață ale consumatorilor pot să stimuleze creșterea și să dea naștere unei diferențieri eficiente.

Necesitatea creșterii viitoare: Disney și nutriția copiilor

Compania Walt Disney se concentrează în primul rând pe divertisment. Pe lângă parcurile sale tematice de distracții, Disney deține și cele mai multe și mai valoroase contracte de franciză asupra propriilor personaje – Mickey Mouse, Donald Duck, Winnie the Pooh și multe, multe altele –, conducând cu un avans confortabil în fața deținătorilor altor personaje celebre, cum ar fi Warner Bros. și Nickelodeon. Recent, Disney și-a cumpărat unul din competitori, pe Marvel Comics, cu suma de 4 miliarde de dolari, pentru a-și consolida poziția pe piața licențelor asupra personajelor desenate.[5]

Pe lângă domeniul divertismentului, compania își exploatează accesul la copii și prin vânzarea produselor de consum. În acest domeniu particular de activitate, compania abordează neajunsurile în materie de viață sănătoasă a consumatorilor – mai precis, obezitatea – și înglobează această problemă în modelul său de afaceri.[6] Divizia de produse de consum a companiei (Disney Consumer Products – DCP) încearcă să transforme obiceiurile alimentare ale copiilor, în colaborare cu mai mulți parteneri.

În anul 2004, DCP a aflat dintr-un raport UNICEF că peste 30 la sută din copiii americani cu vârste cuprinse între 5 și 9 ani sunt supraponderali și că 14 la sută sunt obezi. DCP, ca entitate corporatistă în sine, nu era considerată un factor major de contribuție la această problemă, dar s-a trezit în lumina reflectoarelor din cauză că avea printre beneficiarii de licențe corporația McDonald's – percepută ca un factor principal de contribuție la obezitatea infantilă din Statele Unite. Pentru a veni în ajutorul curentului de sensibilizare a copiilor și a mamelor la chestiunea unei alimentații sănătoase, DCP a conceput un set de principii orientative în materie de nutriție, denumite „mai bine pentru tine", care fuseseră adaptate după directivele stabilite de Administrația Alimentelor și Medicamentelor din Statele Unite (FDA). Acest indicații cu regim de regulament intern schițează o formulă de bază prin care francizații Disney să producă alimente sănătoase. DCP a

aplicat aceste principii în relația cu Imagination Farms, firma titulară a francizei Disney pentru produse agroalimentare proaspete. De asemenea, a colaborat cu Kroger, unul din cele mai mari lanțuri de supermarketuri din Statele Unite, pentru a dezvolta produse originale Disney sub marca proprie a comerciantului, pe baza principiilor directoare definite. În prezent, DCP contribuie cu circa 6 la sută din veniturile întregului conglomerat de afaceri Disney și face parte din soluția globală la problema obezității.[7]

Demersul companiei este o strategie de anticipare a accentuării tendințelor consumatorilor în materie de preocupare pentru sănătate. Cea mai bună strategie constă în a-i avea alături pe viitorii consumatori: copiii. Intrarea în legătură cu ei încă de la o vârstă fragedă va ajuta compania Disney să-și atragă creșterea viitoare de pe o piață matură.

Imperativul unei diferențieri pregnante: Wegmans și stilul de viață sănătos

Ca mamut dominator al categoriei din care face parte, Wal-Mart reprezintă o serioasă amenințare la adresa supermarketurilor. Unica diferențiere pe care se pot baza alte companii de comerț alimentar cu amănuntul este cea spațială, datorată amplasării mai convenabile pentru consumatori. Acest tip de diferențiere a devenit acum relativ fragil, din cauza intrării Wal-Mart pe piețele localizate, de cartier. În absența unei diferențieri pertinente, băcăniile vor avea mari dificultăți să-și justifice prețurile mai mari și să concureze cu reducerile zilnice de la Wal-Mart.

Pentru a face față acestei provocări, mai multe firme de comerț cu produse alimentare au depus eforturi să-și construiască o strategie de diferențiere și, cu această ocazie, să transforme stilurile de viață ale consumatorilor lor. Wegmans Food Markets este doar un exemplu în acest sens. Având în proprietate un lanț de supermarketuri care promovează un stil de viață sănătos, compania Wegmans, ale cărei acțiuni nu se tranzacționează public, a ocupat unul din primele locuri, în sondajul anual al revistei *Fortune* despre companiile pentru care e o plăcere să lucrezi.[8] Firma își sprijină angajații în deprinderea unui mod de viață sănătos. De asemenea, Wegmans este considerată și una dintre cele mai bune în materie de mercantizare și de creare a unor experiențe complete de cumpărare, cu raioanele sale suplimentare: farmacie, magazin de vinuri, centru de închiriere a videodiscurilor, curățătorie chimică, librărie și spațiu de joacă pentru copii. Productivitatea activității de desfacere cu amănuntul a magazinelor Wegmans este peste medie și marja sa de profit din exploatare mai bună decât cea a gigantului Wal-Mart și chiar decât a lanțului Whole Foods.

Wegmans a popularizat conceptul de „mâncare ca la mama acasă", oferind preparate sănătoase și gustoase. Firma promovează principiul „mănânci bine, trăiești bine", care este o combinație între consumul de fructe și legume, exercițiile fizice regulate, urmărirea aportului de calorii și măsurarea progresului pe o scală a indicatorilor de sănătate. Wegmans consideră că există o corelație strânsă între nutriție și starea de sănătate și că promovarea unui stil de viață sănătos, care contribuie la binele comunității, este o afacere bună și pentru firmă. Alături de alți comercianți, cum ar fi Whole Foods, această companie creează noi reguli de joc pentru sectorul comercianților de produse alimentare. Pe măsură ce crește sensibilizarea consumatorilor față de problema sănătății, și alți comercianți au început s-o folosească drept punct

de pornire într-o strategie de diferențiere. Până și gigantul Wal-Mart se vede obligat să abordeze problematica sănătății în activitățile sale de marketing. O diferențiere mai convingătoare din partea altor lanțuri de magazine reduce capacitatea Wal-Mart de a domina necontestat segmentul produselor alimentare.[9]

De la filantropie la transformare

Tot mai multe firme caută să se ocupe de problemele sociale prin intermediul filantropiei. Ele își donează o parte din venituri organizațiilor de caritate sau unei cauze sociale anume. Educația se știe că este un obiect predilect al filantropiei, la care participă 75 la sută din companii.[10] Cu toate că donațiile vor ajuta o cauză justă, multe firme folosesc filantropia în primul rând pentru a-și îmbunătăți reputația sau ca să obțină o deducere fiscală.

Filantropia nu se limitează doar la piețele mature din Vest. Pe piețele emergente, filantropia este încă și mai populară. Merrill Lynch-Capgemini a constatat că milionarii din Asia și-au folosit 12 la sută din avere pentru cauze sociale, în timp ce milionarii din America de Nord nu contribuie decât cu 8 la sută, iar cei din Europa, cu 5 la sută.[11]

Chiar dacă filantropia ajută societatea, nu trebuie în niciun caz să-i supraestimăm impactul sociocultural. Recenta creștere a inițiativelor filantropice este potențată de schimbările produse în societate. Oamenii sunt mai preocupați de cei din jurul lor și mai dispuși să dăruiască și ei ceva societății. Până și în timpul unei recesiuni, 75 la sută din americani continuă să doneze bani pentru o cauză socială, conform unui sondaj Gallup.[12] Dar filantropia nu stimulează transformarea în

cadrul societății. Transformarea din societate împinge înainte filantropia. Iată de ce abordarea problematicilor sociale cu activități filantropice nu poate avea decât un impact pe termen scurt.

O formă mai avansată de abordare a neajunsurilor sociale este marketingul cauzelor – o practică în cadrul căreia firmele susțin o cauză anume prin activitățile lor de marketing. American Express a folosit prima oară marketingul cauzelor, atunci când a vrut să ajute la strângerea fondurilor pentru repararea Statuii Libertății. Compania a spus că va dona în fondul pentru reparații un procent din comisioanele încasate asupra cărților sale de credit. Mulți americani au răspuns la această chemare, alegând să-și achite cumpărăturile prin cardul American Express, în loc de Visa sau MasterCard.

În marketingul cauzelor sociale, companiile își dirijează și energia, nu doar banii, în inițiative de susținere a cauzei respective. Ele încep să lege cauza de produsele lor. De exemplu, Quaker a lansat o campanie împotriva foametei, în cadrul unei inițiative de promovare a beneficiilor pe care fulgii de ovăz îi au pentru sănătate.[13] Vor fi desfășurate o serie întreagă de acțiuni, printre care colecte de produse alimentare, fonduri nerambursabile pentru acitivtăți sociale și donații din fulgi de ovăz. Programul „Ajutați albina" al companiei Haagen-Dazs își propune să protejeze coloniile de albine și să poziționeze mierea de albine ca sursă importantă de hrană, îndeosebi pentru fabricarea înghețatei.[14] Prin platformele media sociale, consumatorii sunt îndemnați să planteze flori și să mănânce hrană naturală, pentru a ajuta albinele. Două lanțuri de băcănii, Waitrose din Marea Britanie și Whole Foods din Statele Unite, practică marketingul cauzelor.[15] De fiecare dată când consumatorii cumpără ceva din magazinele lor, li se înmânează un jeton pe care pot să-l introducă în

BIBLIOTECA BUCUREȘTI

oricare din cutiile special amenajate în acest scop (fiecare cutie reprezentând o acțiune locală de caritate). La sfârșitul campaniei, jetoanele din fiecare cutie sunt preschimbate în bani, iar banii sunt donați organizației caritabile respective.

Multe companii cu activități filantropice au ales să susțină cauze specifice, care îi atrag pe consumatorii sau pe angajații lor. Compania Avon a ajutat la strângerea a peste o sută de milioane de dolari pentru cercetarea medicală dedicată cancerului la sân.[16] Evident, clienții Avon sunt în majoritate covârșitoare femei, iar compania vrea să ajute în această cauză socială asociată în principal cu sexul feminin. Motorola dă dovadă de generozitate în sprijinirea instituțiilor de învățământ ingineresc. Motorola are de câștigat din îmbunătățirea actului de instrucție și de cercetare din universitățile tehnice, dat fiind că angajează foarte mulți ingineri.[17]

Filantropia și marketingul cauzelor au câștigat multă popularitate în ultimii ani. Un sondaj global al companiei Edelman sugerează faptul că 85 la sută dintre consumatori preferă mărcile responsabile social, 70 la sută ar plăti mai mult pentru ele și 55 la sută chiar le-ar recomanda familiei și prietenilor.[18] Companiile sunt conștiente de acest lucru. Ele recunosc în tot mai mare măsură că angajații lor, consumatorii și publicul larg își formează o părere despre o firmă nu doar pe baza calității produselor și a serviciilor ei, ci și în funcție de gradul în care manifestă responsabilitate socială. Majoritatea managerilor din lume (95 la sută) au admis că societățile comerciale trebuie să contribuie la bunăstarea societății.[19] Ei au prevăzut că, în următorii cinci ani, cererea din partea consumatorilor și a angajaților pentru a susține cauze sociale le va influența strategia.

În prezent, atât filantropia cât și marketingul cauzelor funcționează cu bune rezultate, dar nu sunt folosite în mod strategic. Adeseori, ele doar fac parte dintr-o strategie de relații publice sau a comunicațiilor de marketing. Prin urmare, ele nu înrâuresc optica managerilor de la cel mai înalt nivel, nici modul în care ei își administrează firmele. Liderii de companii continuă să vadă în susținerea cauzelor sociale o responsabilitate mai degrabă, decât un prilej de a stimula creșterea firmei și diferențierea.

O altă problemă este că filantropia corporatistă, deși poate presupune o oarecare implicare a consumatorilor, nu are tendința să-i împuternicească sau să-i transforme. Stilurile lor de viață rămân neschimbate. Împuternicirea înseamnă realizare de sine. Scopul este acela de a le permite consumatorilor tăi să urce pe treptele superioare ale piramidei lui Maslow și să-și împlinească trebuințele mai înalte. Crearea transformării este forma supremă de marketing către o piață matură.

În Marketingul 3.0, abordarea neajunsurilor sociale nu trebuie văzută numai ca un instrument de relații publice sau ca un mod de atenuare a criticilor aduse vreunui efect secundar negativ, rezultat de pe urma practicilor firmei. Dimpotrivă, firmele trebuie să acționeze în calitate de buni cetățeni corporatiști și să atace problemele sociale în profunzime, din interiorul modelelor lor de afaceri. Unele firme își pot întări impactul trecând de la filantropie și campanii de marketing al cauzelor, la transformare socioculturală (vezi Figura 7.1).

Transformarea socioculturală îi vede pe consumatori ca pe ființe umane care trebuie să fie împuternicite să urce în cadrul piramidei lui Maslow. Ea este mai relevantă pentru firme nu doar la nivelul produsului, ci și la cel al modelului de afaceri. Prin utilizarea forței colaborării, se pot reduce costurile în paralel cu amplificarea impactului.

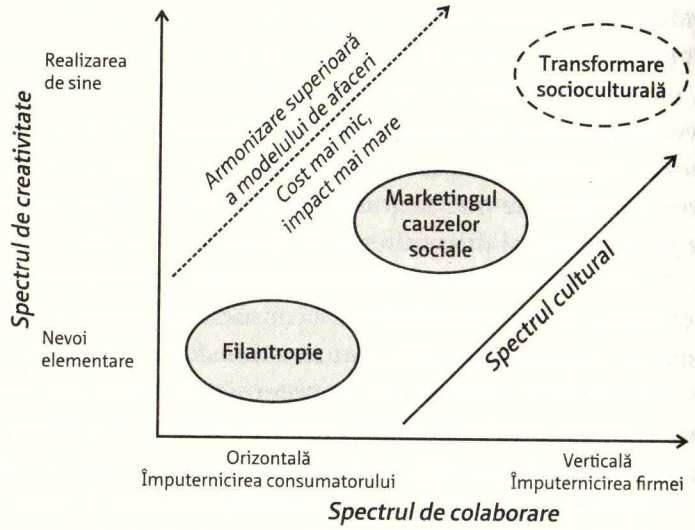


Figura 7.1 Cele trei etape ale abordării problemelor sociale în marketing

Trei pași în direcția transformării

Realizarea transformării socioculturale presupune un proces în trei pași, care începe cu definirea problemelor de abordat (vezi Figura 7.2). Odată alese neajunsurile specifice, firma trebuie să-și determine grupurile constitutive principale, care i-ar putea cuprinde pe consumatorii de pe piața-țintă a firmei, părțile cointeresate din jurul ei și comunitatea unde își desfășoară activitatea. Etapa finală constă în a oferi soluții de transformare.

Identificarea neajunsurilor socioculturale

Orice firmă ar trebui să aleagă problemele promovate pe baza a trei criterii: relevanța lor pentru tripleta viziune-misiune-valori, impactul economic și impactul social.

Identificarea neajunsurilor socioculturale	Alegerea grupurilor constitutive vizate	Oferirea soluției de transformare
— Identificarea neajunsurilor actuale și previzionarea celor viitoare — Posibile neajunsuri: probleme cu stilul de viață sănătos (nutriție și îngrijirea sănătății), deficitul de educație, nedreptatea socială	— Pentru un impact imediat: alegerea unor grupuri cum ar fi clasa mijlocie, femeile, vârstnicii — Pentru un impact viitor: alegerea copiilor și a tinerilor	— Furnizarea unor soluții apte să modifice comportamentul în direcția unor trepte superioare ale piramidei lui Maslow — Urmărirea unei transformări în mare măsură orientată spre colaborare, aspecte culturale și creativitate

Figura 7.2 Crearea transformării socioculturale în trei pași

Pe piețele mature, sănătatea fizică și emoțională este o cauză socială foarte populară, pe care multe companii o abordează. Costurile de îngrijire a sănătății au atins în Statele Unite 16 la sută din PIB, adică 2 miliarde de dolari pe an, din 2006 încoace.[20] Dar partea interesantă este că majoritatea problemelor de sănătate au drept cauză proastele obiceiuri ale stilului de viață, care, oricât de dăunătoare, pot fi prevenite. În jur de 45 la sută din decesele premature sunt provocate de obezitate, lipsa de mișcare și fumat. Un număr semnificativ de oameni din Statele Unite sunt fie supraponderali, fie obezi. În loc să facă regulat mișcare, ei fumează. Aceste stiluri de viață creează poveri serioase asupra economiei. Prin urmare, schimbarea stilurilor de viață ale consumatorilor ar putea avea un efect extraordinar, și nu doar pentru binele general al societății, ci și pentru rezultatele economiei.

Starea de bine fizic și emoțional este o tematică foarte generală, care cuprinde mai multe subtematici, cum ar fi: malnutriția, regimul alimentar dezechilibrat, obezitatea și lipsa de tonus; diverse genuri de boli și epidemii; dezastre naturale și refugiați;

securitatea personală și la locul de muncă; și multe altele. Printre firmele care aleg tematica nutriției se numără corporații renumite, cum ar fi Whole Foods, ca susținătoare a produselor organice, și Subway, ca susținătoare a regimurilor de slăbit. Tematicile de felul prevenirii și al medicației sunt apanajul unor giganți farmaceutici ca Merck, GlaxoSmithKline și Novartis, care au început să faciliteze accesul la anumite medicamente în anumite comunități.

Educația este și ea printre cele mai populare tematici. În timp ce temele vieții sănătoase sunt de obicei alese de companiile alimentare și de băuturi, de comercianți și de companiile farmaceutice, cele ale educației sunt adeseori preferate de companiile care oferă servicii. Unul din cele mai renumite programe de marketing al cauzelor sociale în domeniul educației este „Reinventarea educației", lansat de IBM. Prin acest program sunt valorificare resursele IBM (cercetători, consultanți și tehnologie) pentru a ajuta școli din toată lumea să-și efectueze transformarea educațională. Pentru IBM, acest program are o importanță strategică, mai ales din punctul de vedere al dezvoltării talentelor pentru activitățile sale viitoare. Un alt program educațional al IBM este cel dedicat copiilor de vârstă preșcolară, „KidSmart Early Learning". Software-ul și programul de pe internet sunt utilizate de 2,6 milioane de copii din 60 de țări, pentru a li se îmbogăți experiența de asimilare a cunoștințelor.

Dreptatea socială este o altă tematică foarte populară și cuprinde lucruri cum ar fi comerțul echitabil, diversitatea forței de muncă angajate și împuternicirea femeilor. Una din companiile renumite care a ales dreptatea socială ca tematică principală este The Body Shop. Valori ca „susținerea micilor producători" și „fără teste pe animale", precum și programe de tipul cum ar fi „Stop violenței în familie" reflectă

angajamentul firmei în a promova dreptatea socială. Această tematică acoperă și problema mutării operațiunilor în străinătate. Ascensiunea Chinei și a Indiei ridică mari dificultăți în țările dezvoltate. Pe măsură ce firmele autohtone, în căutarea sporului de eficiență, se mută în alte țări, oamenii își pierd locurile de muncă și economia poate avea de suferit.[21]

Protejarea datelor personale reprezintă o altă problemă. Concentrarea sporită pe consumator, și mai ales marketingul individualizat din ultimii câțiva ani, dă pinteni utilizării bazelor de date sofisticate. Are loc o clasificare dinamică a consumatorilor, după un anumit profil de marketing, de fiecare dată când aceștia își folosesc cardul de fidelitate sau cardul de credit. În dorința de a se obține informații comportamentale utile, consumatorii din diversele grupuri etnice sunt înregistrați cu camerele de supraveghere din magazine. Platformele media sociale și căutările pe Google pot da la iveală în mod public identități ale consumatorilor. Aceasta este o dilemă în Marketingul 3.0: pe măsură ce consumatorii sunt tot mai angrenați în rețele sociale, nu mai dispun de spațiu intim personal. IBM, împreună cu furnizorii din Grupul Eclipse, încearcă să rezolve acest neajuns al socializării prin Proiectul Higgins.[22] Platforma Higgins le va permite consumatorilor să navigheze pe internet fără teama de a-și compromite intimitatea. În timp ce activează în rețelele lor sociale, Higgins le va masca identitatea personală.

Alegerea grupurilor constitutive vizate

Selectarea constituenților impune și ea o bună cunoaștere a grupurilor principale de părți cointeresate – în special consumatorii, angajații, distribuitorii și concesionarii, furnizorii

și publicul larg. Pentru ca impactul să fie unul semnificativ, firmele trebuie să aleagă constituenți cu influență majoră asupra societății în ansamblul ei.

De regulă, există trei tipuri de grupuri constitutive. Grupurile delimitate după sex și vârstă, cum ar fi femeile, tinerii și vârstnicii, sunt pe primul loc. Femeilor li se subestimează adesea potențialul. În cartea *Don't Think Pink*, autoarele scot în evidență faptul că femeile nu doar contribuie cu jumătate din veniturile familiei și au o afacere proprie, dar îndeplinesc și rolul agenților de aprovizionare, acasă și la birou.[23] Silverstein și Sayre sunt de părere că femeile vor împinge înainte economia, datorită puterii lor de cumpărare (13 trilioane de dolari în venituri anuale), ceea ce înseamnă mai mult decât dublul PIB-ului previzionat pentru China și India în anul 2009.[24] De asemenea, femeile dețin puterea de decizie atunci când vine vorba despre chestiuni importante ca mâncarea și întreținerea formei fizice. Aceste două chestiuni se află la originea primară a multor probleme sociale legate de îngrijirea sănătății. Mai mult decât atât, împuternicirea consumatorului va funcționa mai bine pentru femei decât pentru bărbați. În jur de 44 la sută din femei nu se simt învestite cu putere, ceea ce le face să caute mărci care să le ofere acest sentiment.

Un alt prilej foarte bun de a exercita un impact notabil vor avea firmele care îi vizează cu ofertele lor de marketing pe membrii cei mai tineri și pe cei mai vârstnici ai societății: generația explozivă de după război și generația Y, sau a mileniului, alcătuită din copiii născuți după 1975. Un studiu desfășurat de Hidden Brain Drain Task Force, precum și focus-grupurile și interviurile complementare derulate de Hewlett, Sherbin și Sumberg, a dat la iveală acest fapt.[25] Ambelor segmente de vârstă le place nespus să contribuie la

viața societății (86 la sută din generația Y și 85 la sută din generația explozivă), chiar mai mult decât segmentelor dintre cele două extreme de vârstă.

Tinerii sunt mai sensibili la problemele sociale, conform unui sondaj de opinie desfășurat de Youthography. Cam 90 la sută din tinerii americani consideră că responsabilitatea socială este un factor important în deciziile lor de cumpărare. Mai mult, copiii și adolescenții sunt considerați a fi viitorii consumatori. Din acest motiv, ei sunt de regulă un grup constitutiv esențial pentru nutriție și educație. În țările cu populație îmbătrânită, cum ar fi Japonia și majoritatea celor din Europa, vârstnicii sunt considerați o piață-țintă primordială pentru produsele și serviciile de sănătate.[26] În multe cazuri, ei ar putea deveni constituenții principali pentru dreptatea socială și pentru prevenirea îmbolnăvirilor.

Al doilea tip de grup constitutiv este clasa mijlocie. Persoanele din această pătură socială nu sunt nevoiașe, dar au resurse limitate. Eduardo Giannetti da Fonseca, un distins economist brazilian, definește clasa de mijloc drept „oameni care nu se resemnează să trăiască în sărăcie, care sunt pregătiți să facă sacrificii pentru a-și clădi o viață mai bună, dar care nu au avut din start problemele materiale gata rezolvate, neavând acele valori tangibile de natură să le ușureze existența".[27] Clasa mijlocie este cea mai mare piață de consum, dar oamenii din acest grup se confruntă cu mari neajunsuri privind sănătatea, educația și dreptatea socială. Prin urmare, atacarea acestor probleme i-ar putea atrage pe cei din clasa de mijloc ca grup important de constituenți.

Cel de-al treilea tip de constituenți este dat de grupurile minoritare. În acest segment intră anumite grupuri rasiale și religioase, precum și persoanele cu dizabilități cărora le lipsește împuternicirea în societate. Cel mai adesea, acești

oameni reprezintă constituenți pentru cauza diversității. Revista *Fortune* alcătuiește anual un top al celor mai bune 100 de companii pentru care e o plăcere să lucrezi, atunci când faci parte dintr-o minoritate. Lista pe 2009 a angajatorilor cu cea mai diversificată forță de muncă include companii ca Four Seasons Hotels, Qualcomm, T-Mobile și Cisco Systems, a căror forță de muncă este dată în proporție de peste 40 la sută din minorități.

Oferirea unor soluții de transformare

Ultimul pas constă în furnizarea soluțiilor transformatoare. Un studiu McKinsey a dus la concluzia că modurile în care societatea se așteaptă ca firmele să rezolve neajunsuri sociale sunt prin crearea locurilor de muncă (65 la sută), dezvoltarea unor inovații revoluționare (43 la sută) și realizarea unor produse și servicii care să asigure soluții mai bune la problemele ridicate (41 la sută).[28]

Office Depot, de pildă, încearcă să ajute societatea prin crearea unor locuri de muncă, rezultate din colaborarea cu micii furnizori existenți în zone defavorizate economic.[29] De asemenea, Office Depot s-a inspirat și din practicile în materie de angajare a forței de muncă locale pe care le aplică unul din furnizorii săi, Master Manufacturing, o companie care produce rotile și tapițerie pentru scaune. Aceasta creează locuri de muncă pentru minorități, opțiune care a devenit unul din factorii-cheie de diferențiere. Office Depot, prin colaborarea cu firme mici din zone defavorizate, câștigă un avantaj competitiv și cererea pentru produsele lor este mare. Mai important decât atât, se creează locuri de muncă în plan local, ca modalitate de combatere a mutării operațiunilor în străinătate.

Inovațiile revoluționare țintesc să împingă ființa umană mai sus pe treptele piramidei lui Maslow. IDEO, o companie de design, a creat o abordare inovatoare denumită „design umanocentric".[30] Această concepție de proiectare privește posibilele soluții prin trei „lentile": cea a caracterului oportun (cât de profundă este nevoia pentru acea soluție), cea a fezabilității (cât de posibil este ca ea să fie executată, tehnic și organizatoric) și cea a viabilității economice (cât de promițătoare este din punct de vedere financiar).

Companiile pot să adopte această abordarea *open source* prin desfășurarea unui proces în trei etape: captare, creare și punere la dispoziție. În etapa captării, o echipă pluridisciplinară de specialiști va executa cercetarea etnografică, de sondare în adâncime, care se impune pentru a aduce la iveală cât mai amănunțit neajunsurile ascunse. Echipa se va integra în comunitățile selectate și va căuta să capteze povești și metafore, în încercarea de a înțelege nevoile umane ale constituenților vizați. În etapa creației, echipa va identifica ocazii favorabile, va proiecta soluții și va realiza prototipuri, prin sinteză și brainstorming. Echipa va evalua caracterul oportun prin bucle de feedback. În sfârșit, etapa punerii la dispoziție va cuprinde efectuarea evaluărilor de fezabilitate și de viabilitate economică, urmate de întocmirea planurilor.

Să nu uităm însă că nimeni nu pretinde ca firmele să rezolve de unele singure transformarea. Ele trebuie să colaboreze unele cu altele și cu părțile cointeresate. De fapt, ele trebuie să colaboreze chiar și cu concurenții lor. Whole Foods și Wegmans, de pildă, sunt esențialmente firme concurente. Dar, împreună, ele îl stimulează pe competitorul lor gigant, Wal-Mart, să susțină stilul de viață sănătos. Toate aceste trei companii cocreează transformarea în societate.

Rezumat: încorporarea transformării în caracterul firmei

Prin tradiție, companiile sunt înființate cu scopul de a face un profit, prin satisfacerea vreunei categorii de nevoi și dorințe ale pieței. Dacă ele se bucură de succes și cresc, de obicei vor primi solicitări de a face donații pentru cauze lăudabile. Acest lucru se poate face prin mici contribuții de diverse naturi sau prin instituirea unor campanii de marketing al cauzelor sociale.

Apoi, în timp, publicul începe să considere de la sine înțeles ca firmele să acționeze ca motoare ale progresului sociocultural, și nu ca mașinării de profit. În număr tot mai mare, așadar, consumatorii s-ar putea să înceapă să judece firmele, în parte, după gradul în care se dedică rezolvării unor probleme publice și sociale. Unele companii vor ști să valorifice această situație, încorporând considerentele de natură socială în însăși alcătuirea intimă a caracterului firmei. Ele vor transforma societatea. În acest punct, ele au pătruns în stadiul de Marketing 3.0 al existenței lor.

Note

1. B. Joseph Pine II și James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage* (Boston: Harvard Business Press, 1999).
2. The 2008 Cone Cause Evolution Study, Cone, 2008.
3. Richard Stengel, „Doing Well by Doing Good", *Time*, 10 septembrie 2009.
4. Liza Ramrayka, „The Rise and Rise of the Ethical Consumer", *Guardian*, 6 noiembrie 2006.
5. Ryan Nakashima, „Disney to Purchase Marvel Comics for $4B", *Time*, 31 august 2009.
6. David E. Bell și Laura Winig, „Disney Consumer Products: Marketing Nutrition to Children", Harvard Business School Case, 2007.
7. Pe baza cifrelor din 2007 și 2008, *The Walt Disney Fact Book*, 2008.
8. Matthew Boyle, „The Wegmans Way", *Fortune*, 24 ianuarie 2005.
9. Mark Tatge, „As a Grocer, Wal-Mart is No Category Killer", *Forbes*, 30 iunie 2003.
10. „The State of Corporate Philanthropy: A McKinsey Global Survey", *The McKinsey Quarterly*, ianuarie 2008.
11. Studiu comandat de Merrill Lynch și Capgemini, citat de Shu-Ching Jean Chen, „When Asia's Millionaires Splurge, They Go Big", *Fortune*, 2007.
12. Sondaj Gallup din 19 decembrie 2008.
13. Emily Bryson York, „Quaker Kicks Off Brand Campaign in Times Square", *Advertising Age*, 9 martie 2009.
14. Karen Egolf, „Haagen-Dazs Extends Its Honey-Bee Efforts", *Advertising Age*, 4 august 2009.
15. „Shoppers Determine Grocers' Charitable Giving", *RetailWire*, 5 septembrie 2008.
16. Ron Irwin, „Can Branding Save the World?", *Brandchannel*, 8 aprilie 2002.
17. „Motorola Foundation Grants $5 Million to Programs that Engage Budding Innovators", comunicat de presă al companiei Motorola, 25 iunie 2009.
18. Studiu efectuat de Edelman, conform comunicatului de presă din 15 noiembrie 2007, citat de Ryan McConnell, „Edelman: Consumers Will Pay Up to Support Socially Conscious Marketers", *Advertising Age*, 16 noiembrie 2007.
19. Debby Bielak, Sheila M.J. Bonini și Jeremy M. Oppenheim, „CEOs on Strategy and Social Issues", *The McKinsey Quarterly*, octombrie 2007.
20. Brendan C. Buescher și Paul D. Mango, „Innovation in Health Care: An Interview with the CEO of the Cleveland Clinic", *The McKinsey Quarterly*, martie 2008.
21. Michael Mandel, „The Real Cost of Offshoring", *BusinessWeek*, 18 iunie 2007.

22. Lew McCreary, „What Was Privacy", *Harvard Business Review*, octombrie 2008.
23. Lisa Johnson și Andrea Learned, *Don't Think Pink: What Really Makes Women Buy—and How to Increase Your Share of This Crucial Market* (New York: AMACOM, 2004).
24. Michael J. Silverstein și Kate Sayre, „The Female Economy", *Harvard Business Review*, septembrie 2009.
25. Sylvia Ann Hewlett, Laura Sherbin și Karen Sumberg, „How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda", *Harvard Business Review*, iulie-august 2009.
26. Ian Rowley și Hiroko Tashiro, „Japan: Design for the Elderly", *BusinessWeek*, 6 mai 2008.
27. „Burgeoning Bourgeoisie", *The Economist*, 12 februarie 2009.
28. Sheila Bonini, Jieh Greeney și Lenny Mendonca, „Assessing the Impact of Societal Issues: A McKinsey Global Survey", *The McKinsey Quarterly*, noiembrie 2007.
29. Tim Sanders, „Social Responsibility Is Dead", *Advertising Age*, 17 septembrie 2009.
30. Human-Centered Design: An Introduction, *IDEO*, 2009.

8 | Crearea întreprinzătorilor de piață emergentă

De la piramidă la romb, de la ajutorare la spirit întreprinzător

> Se poate ajunge la o pace durabilă, doar dacă sunt găsite modalități prin care grupuri mari de populație să iasă din sărăcie. Microcreditul este unul din aceste mijloace. Dezvoltarea pornită de jos servește și progresului democrației, și al drepturilor omului.
>
> Ole Danbolt Mjøs[1]

Această declarație din partea președintelui Comitetului Nobel a făcut ca Grameen Bank, instituția de microfinanțare a Bangladeshului, și fondatorul ei, Muhammad Yunus, să fie cocâștigătorii premiului Nobel pentru pace pe anul 2006. Distincția a fost un jalon important în lupta mondială pentru eradicarea sărăciei, așa cum se arată în Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului enunțate de ONU.

S-ar putea spune că eradicarea sărăciei este cea mai mare provocare care îi stă în față omenirii.[2] Dificultatea constă în a transforma structura de avuție a comunității dintr-o piramidă într-un romb. O piramidă înseamnă că există doar câțiva oameni cu putere foarte mare de cumpărare, în vârful piramidei. Ceva mai mulți consumatori vor fi în partea de la mijloc a piramidei, în timp ce majoritatea consumatorilor se vor afla chiar la bază.[3] Piramida trebuie să fie remodelată sub forma unui romb. Cu alte cuvinte, mai mulți oameni de la baza piramidei trebuie să posede o putere mai mare de cumpărare și,

ca atare, să urce în porțiunea de mijloc. Baza piramidei se va micșora, în timp ce zona mediană se va lărgi.

Acest lucru a început să se petreacă în mod spectaculos în China, pe măsură ce economia țării crește într-un ritm rapid și China devine o putere mondială. Fareed Zakaria a constatat că atenuarea sărăciei are loc în China cu viteză mai mare decât în oricare altă țară.[4] Același lucru se petrece mai nou și în India. Sărăcia extremă din India rurală a scăzut enorm în douăzeci de ani: de la 94 la sută în anul 1985, la 61 la sută în 2005. Până în anul 2025, se previzionează că va scădea cu alte 26 de procente.[5] Conform Institutului Global McKinsey, în India există cinci segmente de venit (vezi Tabelul 8.1). În anul 2005, cel mai mare venit disponibil aparținea segmentelor de la bază. Până în anul 2025, însă, cel mai mare venit disponibil va aparține segmentelor de la mijloc. Pe măsură ce segmentul median crește, oamenii din acest grup vor avea un stil de viață diferit, iar cheltuielile discreționare pe lucruri cum ar fi telefoane mobile și îngrijire personală vor urca pe listele lor de priorități.

Tabelul 8.1 Privire de perspectivă asupra celor cinci segmente de venit din India

Nr.	Segment	Venit anual (în rupii indiene)	Venit disponibil agregat (în trilioane de rupii indiene)		
			2005	2015	2025
1	Globali	> 1 000 000	2	6,3	21,7
2	Luptători	500 000 – 1 000 000	1,6	3,8	20,9
3	Căutători	200 000 – 499 999	3,1	15,2	30,6
4	Aspiranți	90 000 – 199 999	11,4	14,5	13,7
5	Deposedați	< 90 000	5,4	3,8	2,6

O echipă de experți condusă de Jeffrey Sachs a previzionat că această transformare din piramidă în romboid va avea loc peste tot în lume. Cercetătorii au estimat că sărăcia extremă – a oamenilor care trăiesc cu mai puțin de un dolar pe zi – va fi eliminată până în anul 2025.[6] Numai că trebuie să fie îndeplinită o premisă foarte puțin probabilă: toate cele 22 de țări avansate au convenit să pună la dispoziție 0,7 la sută din venitul lor național și trebuie să contribuie în mod consecvent cu acest cuantum de ajutorare.[7]

Dar noi nu considerăm că ajutorul străin reprezintă o soluție viabilă. E ca atunci când le dai săracilor pește de pomană, dar nu-i înveți cum să pescuiască. Adevărata soluție trebuie să fie o investiție în spiritul întreprinzător și o promovare susținută a acestei atitudini. Săracii trebuie să fie împuterniciți să-și găsească abilitățile necesare pentru a se ridica singuri până la mijlocul piramidei.

Actor principal în această soluție nu sunt nici organizațiile nonprofit, nici autoritățile de stat. Corporațiile sunt cele care generează marea majoritate a progreselor economice și cele care dețin rețeaua de activitate economică. Firmele trebuie să-i ajute pe săraci, chiar și numai din rațiunea egoistă de a-și extinde piața. Totuși, în ultimă instanță toate cele trei părți trebuie să conlucreze, într-un efort comun, pentru ca treaba să fie făcută.

Trei forțe declanșatoare și patru cerințe

Trei sunt forțele declanșatoare care pot duce la materializarea acestei soluții. Prima este creșterea accesului săracilor la informație și la infrastructura tehnologiei de comunicare. Comunitatea nevoiașă trebuie să fie în mai mare măsură

expusă la informație și la ocazii de generare a veniturilor. Internetul îi transformă pe țăranii din India într-o comunitate de e-fermieri, cu acces direct la prețurile zilnice ale produselor agroalimentare de pe piețele de mărfuri din alte țări. De asemenea, ei pot căuta și alte informații importante, cum ar fi cele mai recente metode de practicare a agriculturii și prognoze meteo. Acest lucru le dă posibilitatea să ceară cel mai bun preț pentru producțiile lor.[8] Introducerea telefoanelor mobile în Bangladesh de către Grameen Phone contribuie și ea la interconectivitate între fermieri și, ca atare, facilitează conversația comunitară.[9]

Următoarea forță este combinația de ofertă excedentară și deficit de consum pe piețele mature, cu hiperconcurența de la vârful și mijlocul piramidei. Acest lucru îndeamnă firmele să caute alte piețe de creștere. Băncile au început să-i servească și pe cei anterior „nebancabili" și să furnizeze microcredite comunităților cu venituri mici. Unele instituții financiare din America Latină, forțate de ecartul tot mai îngust între piața de lux și piața mijlocie, urmăresc această strategie pentru a-și diversifica mai mult riscul de portofoliu.[10] Companii multinaționale ca Unilever și-au instituit un cap de pod pe piața rurală, în căutarea ocaziilor de creștere.[11] Acești consumatori au nevoi simple, deci costul servirii lor este mai scăzut. Dell a început să inunde piața indiană cu calculatoare ieftine, pentru a compensa declinul vânzărilor de pe piețele mature, și nu mai ezită să colaboreze cu o serie întreagă de parteneri de canal.[12]

Ultimul factor este politica guvernamentală de a-i descuraja pe oameni să mai migreze spre zonele urbane supraaglomerate. Creșterea urbană va supune la mari presiuni infrastructura orașelor. Investițiile în zone rurale, pe de altă parte, vor ridica nivelul de calitate a vieții la țară și vor ajuta la încetinirea migrației. Aici voia să ajungă China, când a plănuit să-și majoreze bugetul de investiții pentru zonele rurale cu peste 13,9 miliarde de dolari în 2008.[13] Practic, este un pas strategic pentru a evita ceea ce se întâmplă în India, unde infrastructura pur și simplu nu mai face față, creșterea fiind puternic concentrată în megalopolisuri ca Delhi, Mumbai și Calcutta.[14]

Toate cele trei forțe vin să capaciteze o imensă piață pe care nu există suficientă ofertă de servire. Facilitarea accesului la informație pentru consumatorii de pe această piață face să fie mai ușoară sarcina promovării produselor și a educării pieței. Iar guvernele vor dori să sprijine și să ajute orice companii care intenționează să investească în dezvoltarea rurală.

Observarea acestor trei forțe ne conduce la o concluzie fermă: se poate realiza o remarcabilă creștere a afacerilor, prin transformarea sărăciei într-o simplă amintire – să-ți meargă bine prin aceea că faci bine în mod disruptiv –, dacă investești în piețe emergente sau în eșalonul de jos al unei piețe consacrate. La acest lucru s-au referit Stuart Hart și Clayton Christensen, atunci când au vorbit despre „marele salt în jos" – spre baza piramidei, acolo unde este nevoie de inovare disruptivă pentru a ataca problemele sociale provocate de creșterea economică dezechilibrată.[15] Inovarea disruptivă aduce de obicei produse mai ieftine, mai simple și mai comod de folosit, care inițial sunt adoptate de consumatorii săraci.[16] Câteva exemple de inovații disruptive pentru săraci ar fi un telefon mobil care să coste 5 dolari, un laptop care să coste 100 de dolari și așa mai departe.

Dar, pentru a avea siguranța că inovarea disruptivă reduce cu adevărat gradul de sărăcie, Michael Chu a propus patru cerințe:[17]

1. Anvergura de aplicare trebuie să fie imensă, pentru a ajunge la miliardele de oameni care trăiesc în sărăcie.
2. Soluțiile trebuie să fie de durată și să reziste de-a lungul a multe generații.

G85 / 2334

3. Soluțiile trebuie să fie cu adevărat eficace și să schimbe ceva în bine.
4. Toate acestea trebuie să se întâmple într-o manieră eficientă.

Grameen Danone Foods din Bangladesh se numără printre puținele companii care înțelege aceste patru condiții. Când Grameen Group și Groupe Danone s-au asociat cu jumătate-jumătate într-o societate mixtă, misiunea pe care o aveau în vedere era simplă: să salveze lumea cu un pahar de iaurt.[18] Un produs lactat accesibil de la compania nou-înființată a dus la crearea câtorva sute de locuri de muncă în comunitatea locală, în domeniul zootehnic și în cel al distribuției. Învățând din acest mic succes, compania mixtă a început să fie ambițioasă. Pentru a ataca într-un mod semnificativ problema sărăciei, Grameen și Danone intenționează să reinvestească profiturile Grameen Danone Foods și să extindă modelul de afaceri în toată țara.[19] Această acțiune este (1) de o anvergură foarte mare, datorită aplicării modelului la scară națională, (2) durabilă peste mai multe generații, datorită impactului sub aspectul creării locurilor de muncă, (3) dovedit eficace, datorită faptului că îmbunătățește condițiile de viață, și (4) eficientă, pentru că este implicată comunitatea.

Semnificația întreprinderii economice sociale

Întreprinderea economică socială (*social business enterprise – SBE*) este un termen propus de Muhammad Yunus pentru a descrie o societate comercială care face bani în paralel cu exercitarea unui impact asupra societății unde își desfășoară activitatea. Nu este nici ONG, nici fundație de caritate. O întreprindere economică socială poate fi de la bun început înființată cu un scop social, dar este posibil și să se facă transformarea unei societăți comerciale existente într-o întreprindere socială. Factorul fundamental care determină calitatea de întreprindere socială este dacă scopul social rămâne obiectivul său primordial de afaceri și dacă acest lucru se oglindește clar în deciziile sale.[20]

Cele mai mari speranțe se pot pune în întreprinderile sociale dacă acestea sunt create de la baza piramidei. Indonezia – o țară considerată nava-amiral a microfinanțării, care a făcut față cu succes crizei financiare din anii 1990 și a continuat să se dezvolte favorabil și după aceea – ne oferă un foarte interesant exemplu de caz. Operațiunile de microfinanțare ale Bank Rakyat Indonesia ajung la aproximativ o treime din gospodăriile indoneziene. Se estimează că aceasta este cea mai mare instituție de microfinanțare din lume, cu peste 30 de milioane de economisitori, și cel de-al treilea furnizor de microcredite, ca mărime, cu peste 3 milioane de împrumutați.[21] Se speră ca împrumutații să devină noi întreprinzători sociali, capabili să întărească baza economică a societății indoneziene.

Există trei indicatori ai succesului pentru o întreprindere socială, în raport cu întărirea bazei economice a societății.[22] Utilizând acești trei indicatori, putem identifica foarte ușor care companie este o întreprindere economică socială și care nu. În primul rând, o întreprindere socială dilată venitul disponibil. În al doilea rând, extinde venitul disponibil. Și, în sfârșit, face să crească venitul disponibil.

Dilatarea venitului disponibil

O întreprindere socială face să se dilate venitul disponibil prin aceea că furnizează bunuri și servicii la prețuri mai mici.

Un exemplu ar fi sarea iodată Annapurna cu preț accesibil de la Unilever. Înainte ca produsul să fie disponibil la scară largă, 30 la sută din copiii sub cinci ani din Africa aveau tulburări de metabolism provocate de deficitul de iod în organism, din cauza consumului masiv de sare neiodată, mai ieftină.[23] Un alt exemplu este programul House-for-Life.[24] Lansat în anul 2005, este un program oferit de corporația Holcim Sri Lanka, în cadrul căruia se oferă soluții de construire a locuințelor cu cost scăzut.

Extinderea venitului disponibil

O întreprindere socială extinde venitul disponibil prin aceea că oferă bunuri și servicii la care baza piramidei nu avea până atunci acces. Dezvoltarea produselor de înaltă tehnologie fără accesorizări de lux, care atacă problema divizării digitale, este un caz pertinent de extindere a venitului disponibil. Exemple din această categorie ar fi laptopul XO, al asociației lui Nicholas Negroponte, și pachetul de servicii Nova netPC, de la Novatium, reprezentând două dintre cele mai cunoscute inițiative de dotare a săracilor cu calculatoare personale.[25] Companiile farmaceutice, printre care GlaxoSmithKline și Novo Nordisk, au început să îmbunătățească accesul la medicamente esențiale pentru baza piramidei.[26]

Creșterea venitului disponibil

O întreprindere socială face să crească venitul disponibil, prin creșterea activității economice a societății insuficient servite. Grameen Phone ilustrează cazul unei întreprinderi sociale prin prisma acestui indicator. Industria telefoniei mobile din Bangladesh – în mare parte potențată de Grameen Phone – a creat o valoare adăugată totală de 812 milioane de dolari în anul 2005 și a contribuit, direct și indirect, la crearea a peste 250 000 de ocazii pentru obținerea unui venit.[27] Un alt exemplu este proiectul Shakti al companiei Hindustan Lever, care angajează mii de femei defavorizate, ca forță de vânzări, pentru a-și distribui produsele către consumatorii rurali, și, astfel, le asigură un venit disponibil semnificativ.[28] Femeile vând produsele Hindustan Lever, care sunt sub formă de pachețele de mici dimensiuni și cu prețuri accesibile, deci adaptate la specificul local al trebuințelor și la nivelurile de venit locale. Hindustan Lever le sprijină pe aceste mici întreprinzătoare asigurându-le instruire practică și formându-le abilitățile de vânzare.

Indiferent la ce nivel aspiră să ajungă o întreprindere socială, succesul va fi obținut prin respectarea câtorva principii călăuzitoare.

- **Educarea pieței.** Întreprinderile economice sociale trebuie să educe fără încetare piața insuficient servită, nu doar în privința avantajelor produselor, ci și a felului în care își pot îmbunătăți nivelul de calitate a vieții, prin prisma domeniului specific de activitate. De exemplu, o întreprindere socială care vinde suplimente pentru îngrijirea sănătății îi va și educa pe clienții săi în legătură cu sănătatea și igiena. În caz contrar, nu va exista o conexiune între produse și clienți.
- **Relațiile cu comunitățile locale și cu liderii informali.** Întreprinderile sociale trebuie de asemenea să-și clădească raporturi bune cu comunitățile locale și cu liderii informali, cum ar fi doctori, profesori, bătrânii satului și conducătorii religioși. În relațiile de afaceri cu segmentul

consumatorilor săraci este crucial să fie eliminate barierele culturale și situațiile care produc o atitudine de rezistență din partea localnicilor.

- **Parteneriat cu guvernul și cu ONG-urile.** Întreprinderile sociale trebuie să lucreze în parteneriat cu autoritățile statului și cu organizațiile neguvernamentale. Corelarea obiectivelor corporatiste cu misiunea guvernului va ajuta la reducerea costului de educare a pieței și a celui de campanie globală. De asemenea, va întări credibilitatea și va facilita acceptarea de către populație a eforturilor depuse de întreprinderile sociale.

Marketingul pentru atenuarea sărăciei

Ca să aibă succes, toate variabilele mixului de marketing al unei întreprinderi sociale trebuie să fie reproiectate. Această reproiectare creează adeseori modele de afaceri superioare și raționalizate, care se opun celor convenționale.[29] Tabelul 8.2 prezintă o sinteză a modelului de marketing pe care trebuie să și-l construiască o întreprindere socială.

Segmentarea și țintirea

O întreprindere economică socială are o țintă de segmentare simplă, respectiv oamenii de la baza piramidei. Totuși, o asemenea întreprindere poate adopta un mod creativ de a privi piața, înțelegând variațiile de atitudine în rândul consumatorilor cu venituri scăzute. Prin modificarea sistemului VALS, consumatorii de acest fel pot fi clasificați în patru segmente:[30]

Nr.	Elementele de marketing	Modelul de afaceri al întreprinderii economice sociale
1	Segmentarea	Baza piramidei
2	Țintirea	Comunități cu volum mare
3	Poziționarea	Întreprindere economică socială
4	Diferențierea	Antreprenoriat social
5	Mixul de marketing	
	• Produsul	Articole la care clienții cu venit redus nu au în prezent acces
	• Prețul	Accesibil
	• Promovarea	Publicitate orală
	• Plasamentul	Distribuție în comunitate
6	Vânzarea	Forță de vânzări din întreprinzători sociali
7	Marca	Iconică
8	Serviciul	Fără atribute de lux
9	Procesul	Cu cost scăzut

Tabelul 8.2 Modelul de marketing pentru o întreprindere economică socială

- **Credincioși.** Credincioșii sunt consumatori conservatori, cu convingeri puternice în valorile morale tradiționale. Ei își iubesc familia și comunitatea în care trăiesc. Tiparul lor de consum este unul previzibil, pentru că aleg întotdeauna mărci familiare. Fidelitatea lor față de anumite mărci este mare.
- **Ambițioși.** Consumatorii de acest fel sunt motivați de aspirația la aprobare socială. Ei își doresc să aibă realizări pentru a-i impresiona pe cei de același rang cu ei. Ei aleg produse cu care pot face paradă în fața altora și care le imită pe cele ale bogaților. Deși năzuiesc să realizeze mai mult, lipsa de resurse îi împiedică să ajungă prea departe.

- **Practici.** Practicilor le place să se exprime prin activități concrete. Ei construiesc case și ferme, cu abilitățile lor practice. Ei preferă produsele utile și funcționale și nu se simt impresionați de valoarea emoțională.
- **Supraviețuitori.** Dat fiind că resursele lor materiale sunt cele mai scăzute, din toate cele patru segmente, supraviețuitorii se concentrează pe a-și satisface nevoile de bază, și nu pe îndeplinirea dorințelor. Ei sunt consumatori precauți, care tot timpul caută chilipiruri.

Având în vedere că o întreprindere socială va viza un segment care nu are valoare prea mare din punctul de vedere al tranzacțiilor individuale, ținta o reprezintă comunitățile cu volum mare. Comunitatea este o parte importantă a strategiei de servire a clienților cu venituri mai mici. În primul rând că ajută la propagarea informațiilor, ceea ce contează enorm pentru educarea pieței și pentru comunicațiile comerciale. În al doilea rând, grupurile comunitare sunt mai ușor de controlat. În câteva cazuri în care recuperarea banilor datorați pentru servicii reprezintă o problemă, faptul că are o abordare comunitară îi va fi benefic unei întreprinderi sociale. Comunitatea se va strădui să-și păstreze integritatea și va încerca să-și ajute membrii să-și respecte obligațiile. Acest lucru se verifică în majoritatea contextelor de microfinanțare.

Poziționarea-Diferențierea-Marca

Consumatorii săraci nu sunt neapărat atrași de tot ce este mai ieftin; ei pun preț pe mărcile în care au încredere. Prin urmare, marca trebuie să fie un simbol iconic al societății. După Douglas Holt, simbolurile iconice reprezintă un anumit

gen de poveste, la care consumatorii apelează pentru a-și domoli neliniștile și dorințele neîmplinite.[31] În acest caz, neliniștile și dorințele săracilor sunt ocazia de a le îmbunătăți modul de trai.

A-FCRP BIBLIOTECA BUCUREȘTI

Poziționarea pe segmentul vizat poate fi concepută în numeroase moduri. Firma se poate poziționa ca „o apărătoare a săracilor" sau ca o firmă care „îi învață pe oameni cum să pescuiască, în loc să le dea pește de pomană". Mesajul principal este același: o întreprindere economică socială îi ajută pe oameni să-și ridice nivelul de trai prin faptul că le furnizează produse accesibile și posibilități de a câștiga un venit.

Dacă este o companie multinațională, poziționarea ar trebui să fie localizată la nivelul comunității. Philips în India, de exemplu, se poziționează ca „furnizor de servicii medicale pentru comunitățile rurale".[32] Philips India a inițiat în anul 2005 proiectul DISHA (Distance Healthcare Advancement), având ca scop să sporească accesibilitatea și calitatea serviciilor de îngrijire a sănătății pentru oamenii nevoiași. Philips a furnizat clinici mobile, în care membrii comunităților sărace pot să-și facă analize medicale în vederea punerii unui diagnostic și să discute cu doctorii despre subiecte cum ar fi îngrijirea prenatală și postnatală și tratamentele în urma traumatismelor.

Pentru a-și consolida poziționarea, o întreprindere socială trebuie să încerce să creeze antreprenoriat social, ca factor de diferențiere. O diferență reprezentativă între o întreprindere economică socială și alte companii responsabile social, precum și ONG-uri, este dată de faptul că prima asigură o soluție pe termen scurt prin stimularea spiritului întreprinzător la baza piramidei.

De exemplu, Co-operative Group din Marea Britanie deține un set de factori de diferențiere profund ancorați în

antreprenoriatul economic social.[33] Acest grup comercial și-a creat o poziție de forță ca lider în promovarea practicilor comerțului echitabil. În comparație cu alți detailiști, vinde mai multe produse din această categorie, prin mai multe magazine. Are mărci proprii de cafea dedicate comerțului echitabil. Mai mult decât atât, prin intermediul sistemului „Dividend pentru comunitate", clienții pot să doneze instantaneu bani în favoarea unor cauze sociale.

Mixul de marketing și vânzarea

Diferențierea unei firmei trebuie să se reflecte și în mixul său de marketing. Produsele sale trebuie să fie unele care la ora actuală nu stau la dispoziția clienților cu venituri mici. Prețul trebuie să fie accesibil. Țineți minte că lucrul cel mai important pentru clienții cu venituri scăzute este accesibilitatea, nu pur și simplu prețul mic. D'Andrea și Herrero sunt de părere că, în contextul sărăciei, prețul este asociat cu costul total de achiziție, nu doar cu prețul în sine.[34] Unii clienți săraci, mai ales cei din zonele rurale, cumpără adesea produse din zonele urbane; costul total de achiziție poate să cuprindă costuri de transport și alte costuri, cum ar fi timpul pierdut pe drum.

Firmele trebuie să se arate creative sub aspectul ambalajului. Strategia este divizarea produsului. Când venitul disponibil limitează cantitatea pe care consumatorii pot s-o cumpere în orice moment dat, devine extrem de important ca produsele și serviciile să fie oferite în ambalaje accesibile. De exemplu, firmele pot să vândă pliculețe cu o cantitate care să ajungă pentru o singură utilizare. De asemenea, se poate crea și o tipodimensiune a produsului care să fie mai redusă și deci mai accesibilă clienților cu venituri mici. Acestea se numesc ambalaje economice. Prețul efectiv, pe bucată, pentru aceste ambalaje de dimensiuni reduse, este mai mare, dar ele sunt accesibile.

Promovarea va folosi eficacitatea publicității orale, a vorbei duse din gură-n gură, în cadrul unei comunități. Modalitatea optimă constă în abordarea liderilor informali ai comunității, cum ar fi, de pildă, învățătorul din sat sau liderul religios. Femeile pot și ele să fie niște ambasadori formidabili ai unui produs. Muhammad Yunus de la Grameen Bank practic nu le acordă microcredite decât femeilor, pentru că ele au influență în comunitate și pentru că reprezintă majoritatea sărăcimii insuficient servite. Femeile vorbesc între ele și dau naștere la conversație în comunitate.

Distribuția de asemenea se poate face cu maximă eficacitate prin relațiile de la egal în egal în sânul unei comunități. Livrarea în stil clasic este prea costisitoare, în cazul destinațiilor aflate la mare distanță, în zone izolate și cu piețe relativ mici. Prin urmare, distribuția comunitară care îi folosește pe consumatori în calitate de agenți de vânzări autorizați, în zonele cu venituri mici, reprezintă adesea cea mai bună soluție posibilă. Oamenii fac comerț cu propria comunitate, ceea ce dă naștere unei relații de tip câștig-câștig, în interiorul comunității înseși. Cumpărătorii pot să consume un produs accesibil, în timp ce agenții de vânzări pot să obțină un venit pentru ei înșiși.

Costurile de producție și de distribuție făceau să fie neprofitabilă vânzarea în Filipine a cartelelor de telefon preplătite cu o valoare mai mică de 300 de peso. Globe Telecom a reacționat prin instituirea serviciului de reîncărcare electronică; clienții îi plătesc unui distribuitor individual autorizat care să facă reîncărcarea cartelelor. Acest exemplu arată de asemenea

cât de bine poate fi exploatată forța rețelelor sociale comunitare în cadrul unui efort de vânzare. Forța noastră de vânzări trebuie să provină din chiar piața vizată. Oamenii care fac parte din comunitate sunt cei mai în măsură să înțeleagă comportamentele de achiziționare și de utilizare ale egalilor lor.

Serviciul și procesul

Deoarece marja de profit, în termenii procentajului care îi revine firmei, este relativ scăzută la baza piramidei, modelul de afaceri trebuie să fie unul fără atribute de lux și cu costuri scăzute. Pentru a se realiza un asemenea cost scăzut, se impune participarea comunității la serviciu și la proces. Liderii informali, cum ar fi directorii de școli, cadrele didactice și liderii religioși, se află în postura ideală pentru a servi comunitățile locale de consumatori.[35] Ei sunt agenții de servicii ai comunității care dețin informațiile necesare și posibilitatea de a monitoriza nivelul prestației. Compania filipineză de apă Manila Water utilizează facturarea în sistem pausal pentru a asigura plata la timp a tarifului. Programul Patrimonio Hoy al companiei Cemex își promovează proiectele de construcții cu cost scăzut prin intermediul profesorilor și al eparhilor, ca să obțină un grad mai mare de acceptare din partea comunității.

Rezumat: atenuarea sărăciei prin încurajarea întreprinzătorilor

Sărăcia rămâne una din cele mai stringente probleme cu care confruntă omenirea. În multe prea multe societăți, distribuția veniturilor are forma unei piramide mai degrabă, decât a unui romb, cu mult prea mulți oameni nevoiași la baza piramidei. Dar, așa cum au subliniat Prahalad și alții, există o adevărată comoară la baza piramidei. China și India, în particular, fac mari eforturi să-și transforme piramidele în romburi. Una din soluții ar fi microcreditarea săracilor, de regulă a femeilor, care folosesc banii într-un mod productiv și manifestă rate foarte înalte de rambursare la timp a banilor. O soluție și mai generală ar fi stimularea înființării de întreprinderi economice sociale, care să-i reunească pe întreprinzători, societățile comerciale și săracii. O întreprindere economică socială se dedică unui scop de utilitate socială, dar speră să facă și bani cu această ocazie. Întreprinderile sociale oferă speranța de a-i putea ajuta pe oamenii nevoiași prin aceea că le oferă ocazii favorabile, dar și prin faptul că folosesc un mix de marketing modificat, sporind accesibilitatea financiară și logistică a ofertelor de produse și servicii pentru cei săraci.

Note

1. Comunicat de presă privind Premiul Nobel pentru Pace, Oslo, 13 octombrie 2006.
2. Ethan B. Kapstein, *Economic Justice: Towards a Level Playing Field in an Unfair World* (Princeton: Princeton University Press, 2006).
3. C.K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits* (Philadelphia: Wharton School Publishing, 2005).
4. Fareed Zakaria, *Post-American World* (New York: W.W. Norton&Co., 2008).
5. Eric D. Beinhocker, Diana Farrell și Adil S. Zainulbhai, „Tracking the Growth of India's Middle Class", *The McKinsey Quarterly*, august 2007.

6. Jeffrey D. Sachs, *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time* (New York: Penguin Press, 2005).
7. Proiectul ONU Millennium 2005, Investiția în dezvoltare – plan practic de atingere a obiectivelor de dezvoltare ale mileniului, United Nations Development Program, 2005.
8. De pe site-ul ITC, www.itcportal.com/rural-development/echoupal.htm.
9. Ruma Paul, „Bangladesh Grameenphone Eyes Rural Users with New Plan", *Reuters*, 1 decembrie 2008.
10. Luis Alberto Moreno, „Extending Financial Services to Latin America's Poor", *The McKinsey Quarterly*, martie 2007.
11. De pe site-ul Unilever, www.unilever.com/sustainability/.
12. „Dell Eyes $1 Billion Market in India", *The Financial Express*, 13 august 2008.
13. „China to Increase Investment in Rural Areas by over 100 Billion Yuan", *People' Daily*, 31 ianuarie 2008.
14. Patrick Barta și Krishna Pokharel, „Megacities Threaten to Choke India", *Wall Street Journal*, 13 mai 2009.
15. Stuart L. Hart, *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems* (Philadelphia: Wharton School Publishing, 2005).
16. Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (New York: HarperBusiness, 2000).
17. Garry Emmons, „The Business of Global Poverty: Interview with Michael Chu", Harvard Business School Working Knowledge, 4 aprilie 2007.
18. Sheridan Prasso, „Saving the World with a Cup of Yogurt", *Fortune*, 15 martie 2007.
19. Communicat de presă Danone, „Launching of Danone Foods Social Business Enterprise", 16 martie 2006.
20. Muhammad Yunus, „Social Business Entrepreneurs Are the Solution", www.grameen-info.org/bank/socialbusiness entrepreneurs.htm. (Ultima modificare: 20 august 2005, ultima accesare 2 mai 2007.)
21. Don Johnston, Jr. și Jonathan Morduch, „The Unbanked: Evidence from Indonesia", *The World Bank Economic Review*, 2008.

22. Michael Chu, „Commercial Returns and Social Value: The Case of Microfinance", Conferința despre sărăcie globală de la Harvard Business School, 2 decembrie 2005.
23. De pe site-ul Unilever: www.unilever.com/sustainability/ casestudies/health-nutrition-hygiene/globalpartnershipwithunicef.aspx.
24. De pe site-ul Holcim: www.holcim.com/CORP/EN/id/1610640158/mod/7250/page/casestudy.html.
25. Steve Hamm, „The Face of the $100 Laptop", *BusinessWeek*, 1 martie 2007.
26. Farhad Riahi, „Pharma's Emerging Opportunity", *The McKinsey Quarterly*, septembrie 2004.
27. Nicholas P. Sullivan, *You Can Hear Me Now: How Microloans and Cell Phones Are Connecting the World's Poor to the Global Economy* (San Francisco, Jossey-Bass, 2007).
28. „Marketing to Rural India: Making the Ends Meet", *India Knowledge@ Wharton*, 8 martie 2007.
29. Kunal Sinha, John Goodman, Ajay S. Moorkerjee și John A. Quelch, „Marketing Programs to Reach India's Underserved", în V. Kasturi Rangan, John A. Quelch, Gustavo Herrero și Brooke Barton (coordonatori), *Business Solutions for the Global Poor: Creating Social and Economic Value* (San Francisco: Jossey-Bass, 2007).
30. VALS este sistemul care identifică ocaziile actuale și viitoare prin segmentarea pieței de consum pe baza trăsăturilor de personalitate care determină comportamentul de consum. Vezi www.sric-bi.com/VALS/ pentru detalii despre segmentare.
31. Douglas B. Holt, *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
32. Cécile Churet și Amanda Oliver, *Business for Development*, World Business Council for Sustainable Development, 2005.
33. De pe site-ul Co-operative Group: www.co-operative.coop/.
34. Guillermo D'Andrea și Gustavo Herrero, „Understanding Consumers and Retailers at the Base of the Pyramid in Latin America", Conferința despre sărăcie globală de la Harvard Business School, 2 decembrie 2005.
35. Christopher P. Beshouri, „A Grassroots Approach to Emerging Market Consumers", *The McKinsey Quarterly*, 2006, No. 4.

9 | Dezideratul sustenabilității mediului

Un alt mod de a aduce o schimbare care să conteze este prin rezolvarea uneia dintre cele mai mari probleme globale ale timpului nostru: sustenabilitatea mediului. Sunt multe companiile care nici măcar n-au început să se gândească serios la a-și modifica procesele în așa fel încât să nu mai dăuneze mediului natural. Unele firme au resimțit însă presiunile dinspre societatea civilă și au înțeles că trebuie să facă ceva, altfel vor fi luate la ochi de activiștii ecologiști și supuse oprobriului public. La cealaltă extremă s-au aflat câteva companii care s-au gândit că pot obține un profit bun din acest interes viu al publicului, comercializând agresiv produse și servicii legate de mediu.

Cei trei actori din strategia de introducere a sustenabilității

Noi vom prezenta aici trei cazuri de firme mari care au exercitat un impact notabil asupra mediului – chiar dacă fiecare în alt mod. Pornind de la aceste trei exemplu – DuPont, Wal-Mart și Timberland – putem distinge trei tipuri de roluri pe care firmele le pot îmbrățișa pentru a proteja Mama Natură: Inovatorul, Investitorul și Propagatorul.

Inovatorul: cazul DuPont

DuPont, compania care de peste două secole produce bunuri tehnologice, s-a transformat spectaculos din poluatorul cel mai amarnic al Statelor Unite în una din cele mai „verzi" corporații existente în prezent.[1] Compania care a inventat nailonul, dacronul, lucitul, kevlarul, corianul, materialele Tyvek, teflonul și chimia polimerilor, schimbând astfel pentru totdeauna viața oamenilor, a fost totodată și cea care a inventat clorfluorcarbonul (CFC), substanța din cauza căreia se pare că a apărut gaura în stratul de ozon de deasupra Antarcticii. Dar uite că, în ziua de azi, DuPont este unul din motoarele de forță ale Parteneriatului de Acțiune pentru Protejarea Climatului (USCAP) din Statele Unite, care a cerut introducerea unei legislații în baza căreia companiile să fie obligate să aplice metode mai ieftine, apte să reducă emisiile de gaze de seră. În cadrul corporației DuPont însăși, emisiile de gaze au fost reduse cu 72 la sută între 1990 și 2003, obiectivul pentru 2015 fiind reducerea cu alte 15 procente.

Pe lângă succesul în materie de reducere a poluării, DuPont integrează sustenabilitatea pentru mediu atât ca obligație în domeniul exploatării, cât și ca model de afaceri fundamental. Lucrul cel mai entuziasmant este că, din cele 29 de miliarde de dolari venituri pe care le realizează, 5 miliarde provin din comercializarea produselor sustenabile: produse executate cu materii prime din surse prietenoase cu mediul și produse care economisesc energie. DuPont și-a propus ca misiune nu doar să încetinească ritmul de prejudiciere a mediului prin corectarea operațiunilor nocive din propria structură, ci și prin crearea unor produse care să nu mai exercite alte efecte vătămătoare. Așa cum observa unul din factorii de răspundere de la DuPont: „Oamenii din echipa mea știu că, atunci când intră la mine în birou cu o idee de produs nou, acesta ar fi bine să aibă o amprentă de carbon redusă, altfel ei pot să facă direct stânga-mprejur. Altfel, nici nu-i ascult!"

DuPont este un exemplu de Inovator în privința mediului. Inovatorul inventează/inovează produse care au potențialul de a salva mediul natural, și nu doar produse care pur și simplu să nu dăuneze și să fie eco-prietenoase. Aceste produse repară răul făcut și nu au niciun efect nociv asupra mediului, nici în timpul procesului de fabricație, nici în timpul celui de debarasare.

Inovatorii nu se opresc doar la inovația incrementală, caută s-o dezvolte pe cea disruptivă. Hart și Milstein consideră că inovarea incrementală este un atribut pentru strategiile de ecologizare, iar inovarea disruptivă sau discontinuă este o componentă a strategiilor care merg mai departe decât simpla ecologizare.[2]

DuPont este reprezentativă pentru rolul Inovatorului datorită faptului că explorează permanent posibilitățile tehnologiei în a crea produse noi și mai bune. Compania se repoziționează constant în armonie cu necesitățile și tematicile în schimbare ale lumii. Altădată, când puterea națiunilor se definea prin numărul de puști și de tunuri ale armatei, la începutul secolului al XIX-lea, DuPont era un fabricant de praf de pușcă și de explozibili. Iar apoi, la sfârșitul secolului al XIX-lea, când războiul a început să se poarte și cu arme biologice, iar țara cea mai puternică era aceea care îi avea pe cei mai buni oameni de știință și cele mai eficiente descoperiri, DuPont s-a transformat într-o companie de produse chimice care realiza materiale sintetice. Un secol și ceva mai târziu, când și-au făcut apariția încălzirea globală și apelurile la responsabilizare ale ecologiștilor, DuPont a trecut prin cea de-a doua transformare drastică a sa, devenind o companie care se

concentrează pe sustenabilitate, prin realizarea unor produse care să economisească energie.

DuPont a creat mai multe produse care au potențialul să repare parțial răul făcut mediului natural. Unul din acestea, materialul marca Tyvek, poate fi utilizat în moduri inedite pentru creșterea eficienței energetice. Unitatea de biocombustibil de la DuPont depune eforturi să găsească metode prin care să se extragă mai mult etanol din porumb și să găsească o metodă mai ieftină de fabricare a etanolului celulozic cu putere calorifică superioară; de asemenea, a intrat într-un parteneriat cu British Petroleum pentru dezvoltarea unui nou tip de combustibil, denumit bio-butanol, cu putere calorifică mare, care poate să alimenteze motoarele contemporane. De asemenea, compania a folosit kevlarul, un material din care se fac vestele antiglonț, pentru realizarea unor avioane cu consum eficient de carburant.

Inovatorul are mijloacele științifice necesare pentru a contribui la protejarea mediului natural într-un mod care nu le este la îndemână Investitorului și Propagatorului. Inovațiile au un impact major asupra mediului, pentru că ele se folosesc global și pe perioade îndelungate de timp. De obicei, este nevoie de ani și chiar decenii de cercetare, pentru realizarea acestor produse, și de un șir nesfârșit de investiții. La fel ca în cazul oricărui proiect de invenție sau inovație, rezultatele nu sunt niciodată certe. Ca urmare, Inovatorul își asumă de obicei riscuri mari, atunci când demarează un proiect de cercetare major.

Inovatorii provin de regulă din domenii ca biotehnologia, industria chimică, industria energetică și înalta tehnologie, pentru că produsele de acest fel nu se pot inventa și realiza decât cu asemenea capacități. Jeff Immelt, directorul general de la GE, la fel ca omologul său de la DuPont, Chad Holliday,

a adoptat și el mișcarea verde. El s-a plasat în fruntea eforturilor GE de a dezvolta o sumedenie de inovații eco-prietenoase: începând cu becurile economice, care consumă mult mai puțină energie, și terminând cu tehnologia de desalinizare, care sporește rezervele de apă potabilă.[3] Alte companii care îndeplinesc un rol inovator sunt Toyota, cu automobilele sale hibride, Dow Chemical cu investițiile sale în biotehnologie și Empress La Moderna, o companie aflată în plin avânt, care se concentrează pe cercetarea de tip „chimie verde", pentru găsirea unor înlocuitori biologi la chimicalele sintetice.

Din punctul de vedere al Inovatorilor, esența rațiunii lor de a fi o constituie realizarea unor produse viabile și fără efecte nocive pentru mediul natural. Aceasta devine misiunea lor. Inovatorul îmbrățișează ideea enunțată de Walley și Whitehead în articolul intitulat „It's Not Easy Being Green" („Nu-i ușor să fii verde") și publicat în *Harvard Business Review*: „A fi verde... este un catalizator pentru inovare".[4]

Investitorul: cazul Wal-Mart

O schimbare se petrece și în cadrul celui mai mare detailist din lume, Wal-Mart.[5] Notoriu altădată pentru atitudinea sa indiferentă în privința preocupărilor societale și de mediu, Wal-Mart nu s-a plasat nicicând prea sus în topul cetățenilor corporatiști cu înaltă conștiință civică. Adeseori, a fost criticat pentru salariile mici și pentru ignorarea frecventă a problemelor de mediu. Robert Greenwald a produs un film denumit *Wal-Mart: The High Cost of Low Price* (*Wal-Mart sau costul ridicat al prețului scăzut*). În acel film, există o secvență unde se scoate în evidență comentariul unei activiste veterane, care

spune că niciodată n-a întâlnit o corporație atât de ignorantă ca Wal-Mart. Chiar și atunci când firma a trebuit să plătească milioane de dolari amendă pentru daunele aduse mediului, atitudinea a continuat să fie una de nepăsare.

În jur de 8 la sută din consumatori au încetat să mai cumpere de la Wal-Mart, din cauza percepției lor negative asupra companiei, conform unui studiu McKinsey care nu a fost dat publicității oficial. Într-o încercare de a pune stavilă publicității negative excesive și de a ataca în sfârșit problematica protecției mediului, Wal-Mart a anunțat în anul 2005 că va deveni un bun administrator al mediului. Fostul director general al companiei, Scott Lee, a afirmat, în discursul său intitulat „21st Century Leadership" („Conducere de secolul XXI"), că Wal-Mart va cheltui sute de milioane de dolari pentru a-și reproiecta modelul de afaceri cu procese eco-eficientizate și cu un bun management al deșeurilor. Prin aplicarea acestui nou model, se preconizau câștiguri superioare în materie de eficiență, care să acopere costurile.

Pentru atingerea acestui obiectiv, Wal-Mart a construit mari centre ecologizate și a introdus în magazinele sale produse etichetate drept ecologice. Dată fiind mărimea sa, Wal-Mart a devenit cel mai mare detailist de lapte organic și pește ecologic din lume, după doar vreun an de zile. De asemenea, și-a folosit poziția de forță în negocierile cu furnizorii pentru a-i obliga să găsească modalități mai eficiente de ambalare și prelucrare.

Multă lume a fost entuziasmată de planurile ambițioase ale Wal-Mart, pentru că o mică transformare a uneia dintre cele mai mari corporații din lume înseamnă o schimbare enormă. Schimbările introduse i-au îmbunătățit companiei și relațiile publice, căci criticii săi au acum opinii mai favorabile asupra modului cum Wal-Mart abordează responsabilitatea

socială. Totuși, mulți detractori continuă să spună că Wal-Mart, cu al său slogan clasic „Prețuri reduse mereu", aplică un model de afaceri care nu are alt scop decât reducerea propriilor costuri. În prezent, sloganul companiei este „Economisești bani. Trăiești mai bine", dar mulți văd în inițiativa de salvare a mediului, din partea Wal-Mart, doar un alt mod de urmărire a acelorași țeluri egoiste: să economisească energie, să economisească bani din costuri și să-și sporească veniturile din cererea sporită pentru produse ecologice.

Prin definiție, Investitorul este cineva care „plasează [bani], prin cumpărare sau cheltuială, în ceva care promite să aducă posibile rezultate profitabile, cum ar fi dobândă, venit sau creșterea valorii"[6]. Deși această definiție te-ar putea duce cu gândul la ceva negativ, mai ales într-un context în care se pune problema de a dărui ceva Mamei Natură și de a nu lua mai mult în schimb, noi nu vrem nicidecum să subînțelegem cum că Investitorul ar contribui cu mai puțin decât Inovatorul.

Investitorii sunt companiile și indivizii care finanțează proiecte de cercetare (de regulă inițiate de Inovatori), în firme exterioare sau în propriile firme. De exemplu, Wal-Mart a investit 500 de milioane de dolari în anul 2005 pentru ca magazinele sale să folosească mai puțină energie, parcul său auto să emită mai puține noxe și așa mai departe.[7] Exact la fel ca un Investitor, Wal-Mart și-a calculat costurile și beneficiile anterior investiției pe care a făcut-o. Alte companii care intră în categoria Investitorilor ar fi Goldman Sachs și Hewlett-Packard. Unii fabricanți au început și ei să investească în reducerea emisiilor de gaze ale unităților lor de producție, în reducerea consumului de energie al magazinelor/calculatoarelor și așa mai departe.

Investitorul nu-și va asuma riscuri mari în demersurile sale de mediu, ca Inovatorul, pentru că activitatea eco-eficientă nu constituie baza misiunii sale de afaceri. Totuși, Investitorii împărtășesc viziunea de viitor a unei lumi mai verzi și mai prietenoase cu mediul. Pe lângă obiectivul rentabilității financiare însă, Investitorul caută să obțină beneficii și în alte direcții: o îmbunătățire a imaginii, creșterea capitalului de piață al mărcii, evitarea unor presiuni și mai mari din partea organizațiilor ecologiste și vânzarea de produse „verzi" pentru a satisface cererea pieței, ca să numim doar câteva. Deși Investitorii nu sunt direct implicați în activitatea de inovare a produselor, ei aduc o contribuție majoră prin aceea că împrumută resursele financiare necesare pentru susținerea unor proiecte eco-prietenoase.

Propagatorul: cazul Timberland

Spre deosebire de Wal-Mart, compania Timberland este foarte respectată de toate părțile sale cointeresate. Lider mondial în domeniul concepției, confecționării și comercializării de încălțăminte, îmbrăcăminte și accesorii de prima calitate pentru consumatorii care prețuiesc timpul petrecut în aer liber, Timberland crede în ideea: „să-ți meargă bine făcând bine". Nu doar că s-a arătat a fi o companie prietenoasă cu mediul, dar a sensibilizat comunități din toată lumea în legătură cu problema mediului natural. Deosebit de bine cunoscută este această companie pentru consecvența în a desfășura activități eco-prietenoase, chiar și în timpul unor perioade de scădere economică.

În demersurile de fabricare și de promovare a încălțămintei pe care o face, Timberland respectă strict un model de afaceri ecologist. Compania folosește extensiv materiale reciclate și netratate chimic, în procese de fabricație energoeficiente. Inspirându-se după regula inscripționării alimentelor cu date despre conținutul hrănitor, Timberland a introdus o „etichetă nutrițională" pe fiecare pereche de pantofi. Eticheta le furnizează consumatorilor detalii despre „produsul pe care îl cumpără, inclusiv locul unde a fost fabricat, felul în care a fost fabricat și efectul asupra mediului natural".[8]

Timberland se concentrează foarte mult pe a dărui ceva înapoi comunităților în care își desfășoară activitatea. Cu programe ca „Path of Service" (voluntariat social), „Service Sabbaticals" (concedii cu plată în care angajații muncesc în folosul comunității), „Earth Day" (Ziua Pământului) și „Serva-palooza" (o zi de muncă în serviciul comunității), Timberland caută să ajute comunitățile defavorizate și, în același timp, să-și promoveze valorile culturale proprii, inclusiv concepția de protejare a mediului. În cadrul programului „Path of Service", angajații Timberland din toată lumea au contribuit cu peste o jumătate de milion de ore-muncă. Efortul lor devotat a venit în sprijinul a sute de organizații comunitare, din zeci de orașe. Multe din activitățile Timberland includ protecția mediului. În timpul Zilei Pământului, de pildă, Timberland a plantat câte un copac pentru fiecare consumator care a cheltuit suma de 150 de dolari pe produse ale firmei.[9] De asemenea, Timberland a derulat și activități de marketing intern, cum ar fi stimulente pentru angajații dispuși să-și cumpere un automobil hibrid.

Propagatorul este de regulă o firmă mai mică, dintr-o ramură care nu ține de chimicale, biotehnologie, energie sau înaltă tehnologie. Diferențierea fundamentală constă de obicei în modelul său de afaceri pro-ecologic, care îi transformă valorile interne în avantaj competitiv extern. Misiunea

BIBLIOTECA BUCUREȘTI

Propagatorului, pe lângă cea de afaceri, este să sensibilizeze grupurile de utilizatori, angajați și public în legătură cu importanța protejării mediului. Prin aceasta, ajută la formarea masei critice sau a sistemului de sprijin care va cumpăra produsele vândute de Inovator și care va sprijini și va aprecia contribuția pozitivă a Investitorului. Mai important decât orice, Propagatorii caută să formeze ambasadori ai protecției mediului, prin promovarea valorilor ecologiste în fața angajaților și a consumatorilor.

Strategia folosită de obicei pentru formarea ambasadorilor mediului constă în sensibilizarea comunităților. Timberland ilustrează cel mai bine rolul Propagatorului. Timberland caută să informeze, să însuflețească, să angreneze. Acest lucru se vede clar din conținutul site-ului aflat la adresa www.timberlandserve.com.

O altă strategie este aceea de a atrage atenția asupra mediului prin produsele companiei. Noua inițiativă Timberland – ceea ce firma numește „etichetă nutrițională" pentru pantofi și bocanci – este un exemplu în acest sens. Inedita etichetă oferă toate informațiile despre impactul social și de mediu pe care îl exercită o persoană atunci când cumpără încălțăminte. În timp ce datele cantitative despre conținutul nutritiv semnalează impactul hranei asupra stării tale de bine, etichetele Timberland descriu impactul produselor asupra stării de bine a Pământului. Prin intermediul acestui nou mijloc de comunicare sunt raportate și informații despre toate programele de voluntariat.[10]

Alte exemple notabile de companii care intră în categoria Propagatorilor sunt Patagonia, Whole Foods Market, Fetzer Vineyards și Herman Miller. Toate sunt renumite pentru atitudinea lor de buni administratori ai mediului, prin crearea unor practici de afaceri mai prietenoase cu mediul natural.

Colaborarea dintre Inovator, Investitor și Propagator

Dat fiind că au motivații diferite, Inovatorii, Investitorii și Propagatorii își joacă fiecare propriul rol particular în salvarea mediului natural. Așa cum se arată în cartea *Green to Gold*, există mai multe feluri de motivații ale firmelor care trec la o poziție mai ecologistă.[11]

1. Dependența de resurse naturale;
2. Expunerea curentă la reglementări;
3. Potențialul în creștere de reglementare;
4. Concurența de pe piața forței de muncă înzestrate;
5. Gradul redus de putere de piață, într-un mediu intens competițional;
6. Antecedente bune în materie de protecția mediului;
7. Gradul înalt de expunere a mărcii;
8. Impactul de amploare asupra mediului natural.

Motivele de la 1 la 3 sunt factorii principali de determinare pentru Inovatori, motivele de la 4 la 6 pentru Propagatori și motivele de la 7 la 8 pentru Investitori (vezi Figura 9.1).

Atât Investitorii, cât și Propagatorii promovează cauza mediului prin procesele lor de activitate, pe când Investitorii produc bunurile care sunt prietenoase cu mediul. Propagatorii acționează pe piețe de nișă, în timp ce Investitorii acționează mai mult pe piețele de masă. Pentru întărirea efectelor asupra pieței, trebuie să existe toate trei tipurile de actori. Rumoarea interesată este stârnită de Propagatori, care își clădesc avantajul competitiv pe baza preocupării pentru mediu. Vâlva iscată în acest fel stimulează manifestarea opiniei publice în favoarea cauzei ecologiste. Totuși, Propagatorilor de felul Whole Foods Market, care nu se adresează tuturor segmentelor

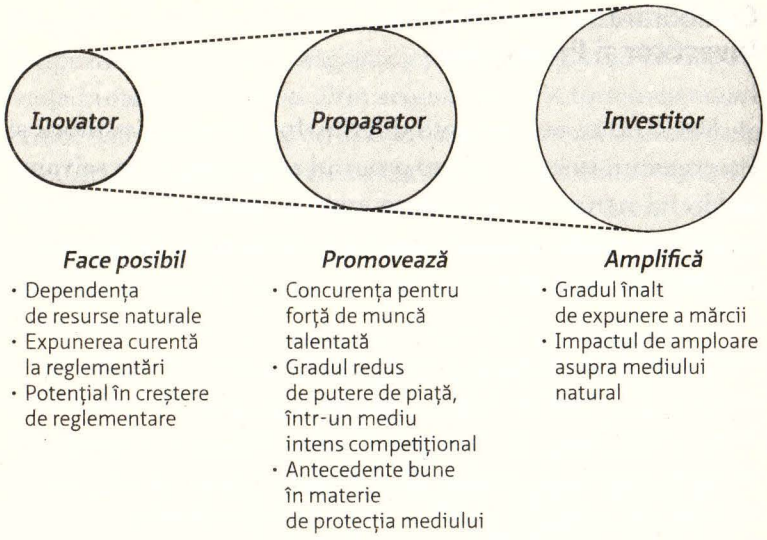


Figura 9.1 Motivațiile diferiților actori

pieței, le va lua mai mult timp ca să aducă produsele ecologice în domeniul acceptării generale. Fără influență din partea Investitorilor ca Wal-Mart, produsele ecologice vor rămâne strict de domeniul unei piețe de nișă. Propagatorii au nevoie și de Inovatori, care să-i aprovizioneze cu produse ecologice inovatoare (vezi Figura 9.2).

Vizarea comunităților cu un marketing ecologist

Este important să ne dăm seama că piața ecologistă nu are nici pe departe omogenitate. Piața pentru produsele și serviciile ecologice se poate clasifica în patru segmente: originalii care inițiază tendințe, pragmaticii care caută valoare avantajoasă, conformiștii care vor să fie validate standardele și cumpărătorii

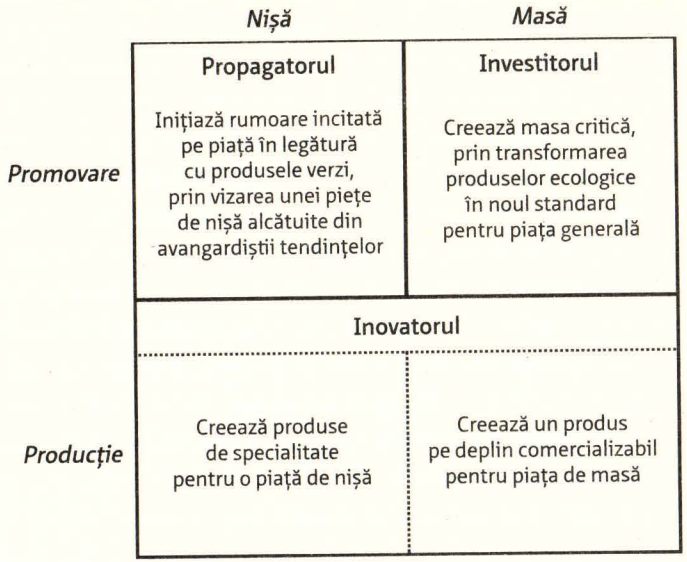


Figura 9.2 Colaborarea între diferiții actori

precauți. Originalii alcătuiesc piața adoptanților timpurii, în timp ce pragmaticii și conformiștii alcătuiesc piața generală, iar cumpărătorii precauți sunt întârziații. Deoarece fiecare segment are o mulțime de convingeri diferite cu privire la beneficiul util al produsului, abordarea de marketing pentru fiecare segment trebuie să fie diferită. În ceea ce-i privește pe cumpărătorii precauți, e mai bine să nu fie vizați (vezi Tabelul 9.1).

Originalii care inițiază tendințele urmate apoi de masa cumpărătorilor sunt cel mai important segment, în etapa introducerii unui produs ecologic. Ei devin nu doar primii clienți care adoptă produsul, ci și influențatorii cei mai importanți de pe piață. Faceți-i să fie promotorii produselor voastre, pe care le recomandă membrilor familiei și prietenilor și le girează cu cuvântul lor.

Pe baza modelului VALS[12], originalii care inițiază tendințe pot fi încadrați în segmentul Inovatorilor. Ei sunt liderii schimbării și cei mai receptivi la ideile și tehnologiile noi. Ei sunt consumatori foarte activi și achizițiile lor reflectă gusturi sofisticate, pentru produse și servicii de înaltă calitate, destinate unei nișe de piață. Totuși, produsele ecologice nu vor reuși să-și ia avânt spre etapa de creștere, dacă rămân în piața de nișă a militanților care se leagă cu lanțuri de copaci. Câtă vreme produsele ecologice reprezintă apanajul exclusiv al celor înstăriți, beneficiile lor vor fi limitate. Pentru a avea un impact, ele trebuie să fie larg acceptate pe piață. Iată de ce marile corporații au început să-și ecologizeze mărcile consacrate, cum ar fi, de exemplu, detergentul Tide Coldwater, special formulat pentru spălarea rufelor în apă rece.[13]

Spre deosebire de piața originalilor, care este mai emoțională și mai spirituală, piața generală se arată mai rațională când vine vorba despre cumpărarea unor produse ecologice. Segmentul pragmaticilor doritori de valoare avantajoasă cumpără asemenea produse dacă sunt eficiente din punctul de vedere al costurilor. Consumatorii de acest fel nu vor plăti mai mult ca să fie „verzi". Prin urmare, produsele ecologice trebuie să fie accesibile, atunci când se vizează acest segment. Marketerii trebuie de asemenea să fie capabili să sublinieze economiile de cost realizate prin utilizarea produselor ecologice.

Cei clasificați drept „gânditori" în modelul VALS sunt piața-țintă crucială. Ei sunt deschiși la luarea în considerare a ideilor noi. Ei sunt un tip de clienți care pot fi cu ușurință influențați să nu ia decizii proaste și să se orienteze spre unele mai responsabile. Prin urmare, marketerii trebuie să conceapă programe care să le ofere posibilități de alegere, dar influențându-i să se îndepărteze de cele nepotrivite.[14] Comunicarea

Tabelul 9.1 Patru segmente ale pieței ecologiste

	Segmentarea clienților			
	Original	Pragmatic	Conformist	Precaut
Profilul de segment	- Fanatic al naturii sau entuziast vizionar al ecologismului - Motivație emoțională și spirituală pentru folosirea produsului ecologic - Urmărirea avantajului competitiv prin inovare ecologică	- Pragmatic al protecției mediului - Motivație rațională pentru folosirea produselor ecologice - Utilizarea produselor ecologice pentru a spori eficiența și a economisi costuri	- Conservator al mediului natural - Așteaptă să vadă dacă produsele ecologice intră în uzul de masă - Utilizarea produselor ecologice care au devenit deja standard	- Sceptici în privința ecologismului - Nu cred în produsele ecologice
Poziționarea pentru vizarea pieței	**Eco-avantaj** *Produs inovator, pentru avantaj competitiv*	**Eco-eficiență** *Mai multă valoare, cu mai puțin impact*	**Eco-standard** *Produs cu utilizare și conformitate de masă*	*Nu merită efortul de abordare*

opțiunilor mai judicioase ecologic, în plus față de cele obișnuite, îi va determina pe pragmatici care caută valoare să aleagă opțiunile mai bune.

Pe de altă parte însă, pragmaticii sunt și consumatori conservatori, cu un pronunțat simț practic; ei caută durabilitate, funcționalitate și valoare în produsele pe care le cumpără. Pentru a atrage acest segment, marketerii trebuie să pună accentul pe modul în care produsul lor va furniza o valoare mai mare și cu un impact mai redus asupra mediului. Prin urmare, comunicarea lor de marketing trebuie să fie construită în jurul tematicii eco-eficienței.

În timp ce cumpărătorii care caută valoare avantajoasă adoptă o atitudine practică, conformiștii sunt mai conservatori. Ei nu cumpără un produs care nu a ajuns încă să fie considerat standard într-un domeniu de consum. Popularitatea produsului este cea mai importantă rațiune de a cumpăra. Pentru a atrage acest segment, produsul ecologic trebuie mai întâi să atingă masa critică a ipostazei de produs standard. Este imperativ să i se găsească un catalizator. De exemplu, creșterea cererii pentru clădiri eco-prietenoase a fost în mare măsură stimulată de introducerea normativelor privind eco-eficientizarea construcțiilor. Inițiatorul acestui curent a fost guvernul britanic, urmat apoi de cel al Statelor Unite. Tot mai multe țări, cum ar fi Australia și India, au început să-și elaboreze propriile normative de construcții cu accent pe impactul ecologic. Aceste tendințe împing clădirile ecologice în interiorul piețelor generale de masă.[15]

Cumpărătorii precauți, cel de-al patrulea segment, sunt clienții pe care scepticismul îi determină să evite cu totul produsele ecologice, chiar dacă lumea a acceptat deja ideea că se pot face afaceri și cu o protejare mai bună a mediului. Acest tip de cumpărător este prea costisitor de abordat și de convertit.

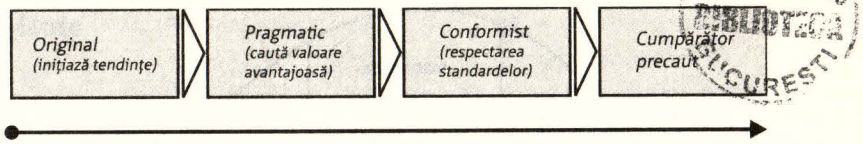


Figura 9.3 Lanțul de influență al segmentelor de piață

A conduce un produs prin ciclul său de viață înseamnă a-l face să parcurgă lanțul de influență al segmentelor de piață (vezi Figura 9.3). În etapa introducerii, marketerii trebuie să folosească ecologismul ca factor-cheie de diferențiere. Pe de altă parte, marketerii trebuie să folosească marketingul prin publicitate orală, pentru a face vâlvă și a declanșa un efect al bulgărelui de zăpadă, altfel nu vor ajunge în etapa de creștere. După Geoffrey Moore, autorul cărții *Crossing the Chasm**, există un spațiu gol – un abis – care separă piața adoptanților timpurii de piața generală.[16] Produsele ecologice trebuie să traverseze această prăpastie și să devină populare. După ce un produs a ajuns în etapa maturității, concurența se intensifică și marketerii trebuie să înceapă să găsească și alți factori de diferențiere decât simpla atitudine ecologistă. (Vezi Figura 9.4.)

Rezumat: inovarea ecologică pentru durabilitate

În acest capitol, am subliniat importanța pe care o are deplasarea spre angajament ecologist a firmelor bazate pe valori. Printre beneficii se numără costul mai scăzut, reputația mai bună și angajații mai bine motivați. Companiile ca DuPont contribuie la mișcarea ecologistă jucând rolul de Inovator. Companiile ca Wal-Mart contribuie jucând rolul de Investitor.

* *Traversarea abisului*, Editura Publica, București, 2009, traducere de Lia Potec (n.red.).

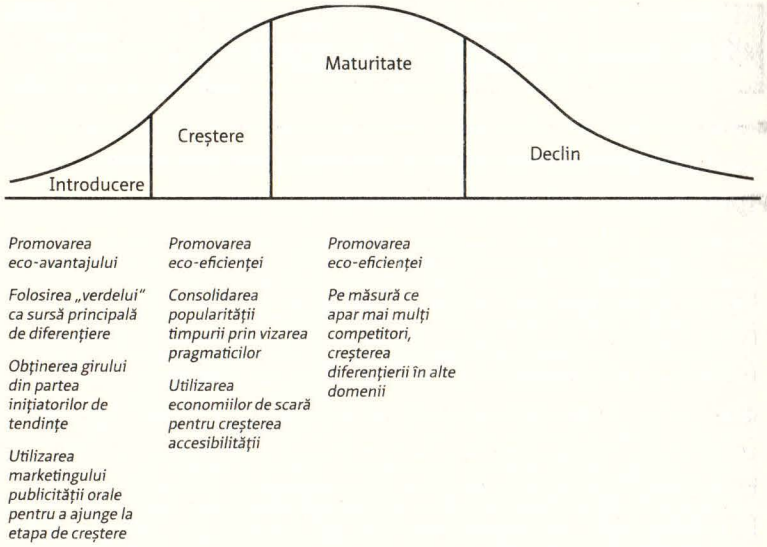


Figura 9.4 Ciclul de viață pentru sensibilizarea la ecologism și achiziția pro-ecologică

Iar Timberland contribuie jucând rolul de Propagator. După ce am examinat caracteristicile acestor roluri diferite, noi susținem că, atunci când toate cele trei categorii de actori acționează pe aceeași piață și colaborează, piața „verde" se va vedea întărită. În fine, companiile trebuie să facă diferența între patru segmente ale pieței pentru produse ecologice: originalii care inițiază tendințe, pragmaticii care caută o valoare avantajoasă, conformiștii care vor să se respecte standardele și cumpărătorii precauți, observând cu atenție comportamentele lor distincte și gradul diferit în care sunt pregătiți să cumpere produse „verzi". Companiile care promovează durabilitatea mediului practică Marketingul 3.0.

Note

1. Cazul DuPont se bazează pe datele dintr-un articol scris de Nicholas Varchaver, „Chemical Reaction", *Fortune*, 22 martie 2007.
2. Stuart L. Hart, „Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World", *Harvard Business Review*, ianuarie-februarie 1997.
3. Marc Gunther, „Green is Good", *Fortune Magazine*, 22 martie 2007.
4. Noah Walley și Bradley Whitehead, „It's Not Easy Being Green", *Harvard Business Review*, mai–iunie 1994.
5. Cazul Wal-Mart are la bază un articol de Marc Gunther, „The Green Machine", *Fortune*, 31 iulie 2006.
6. www.dictionary.com.
7. „Is Wal-Mart Going Green?", *MSNBC News Services*, 25 octombrie, 2005.
8. www.timberland.com, 11 mai 2007.
9. Jayne O'Donnell și Christine Dugas, „More Retailers Go for Green–the Eco Kind", *USA Today*, 19 aprilie 2007.
10. Marc Gunther, „Compassionate Capitalism at Timberland", *Fortune*, 8 februarie 2006.
11. Daniel C. Esty și Andrew S. Winston, *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage* (New Haven, CT: Yale University Press, 2006).
12. VALS este sistemul care identifică ocaziile actuale și viitoare prin segmentarea pieței de consum pe baza trăsăturilor de personalitate care determină comportamentul de consum. Vezi www.sric-bi.com/VALS/ pentru detalii despre segmentare.
13. Anne Underwood, „10 Fixes for the Planet", *Newsweek*, 5 mai 2008.
14. Citiți mai multe despre cum să le dați ghes clienților în direcția unor opțiuni mai responsabile în cartea lui Richard H. Thaler și Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* (New Haven, CT: Yale University Press, 2008).

15. Charles Lockwood, „Building the Green Way", *Harvard Business Review*, iunie 2006.
16. Geoffrey A. Moore, *Traversarea abisului*, Editura Publica, București, 2009.

10 | Cum le punem pe toate laolaltă

10 crezuri ale Marketingului 3.0

Există trei etape ale dezvoltării unui raport între marketing și valori. Prima este atunci când marketingul și valorile sunt *polarizate*. Mulți oameni de afaceri consideră că marketingul nu impune să adopți un set de valori cu înaltă ținută morală. Dacă vrei neapărat să le adopți, punerea lor în practică nu va face altceva decât să-ți adauge costuri și constrângeri suplimentare. În continuare, vine o a doua etapă, pe care noi o numim *echilibrare*. Firmele fac marketing în maniera uzuală, iar o parte din profituri și-o donează unor cauze sociale. După aceea apare cea de-a treia etapă, a *integrării*. Acesta este stadiul final. Compania vrea să pună în practică, sub toate aspectele existenței sale, un anumit set de valori, iar valorile respective îi conferă personalitatea și rațiunea de a fi. Nu se admite niciun fel de separație între marketing și valori.

După ce am cercetat mai în profunzime rădăcinile marketingului și le-am înțeles pe deplin, descoperim 10 crezuri incontestabile care integrează marketingul cu valorile. Pentru fiecare asemenea crez, vom menționa câteva companii care l-au aplicat în felul cum își fac marketingul. Unele realizează acest lucru prin contribuțiile lor la Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului (ODM) adoptate de ONU – cele opt țeluri și ținte, cu termene de timp și indicatori de cuantificare a realizării lor, asupra cărora s-a căzut de acord în septembrie 2000, de către 189 de conducători de state ale lumii, în cadrul Summitului Mileniului.[1]

Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului sunt după cum urmează:

1. Eradicarea sărăciei extreme și a foametei.
2. Accesul universal la ciclul primar de învățământ.
3. Promovarea egalității între sexe și afirmarea femeilor.
4. Reducerea mortalității infantile.
5. Îmbunătățirea sănătății materne.
6. Combaterea HIV/SIDA, a malariei și a altor maladii.
7. Asigurarea sustenabilității mediului.
8. Crearea unui parteneriat global pentru dezvoltare.

ODM-urile au apărut la început sub forma unei inițiative interguvernamentale, între statele din Organizația Națiunilor Unite. Dar corporațiile încep și ele să sesizeze latura economică a acestor țeluri generale. Unilever, Procter & Gamble, Holcim, Philips, Vodafone, S.C. Johnson, BP, ConocoPhilips și Rabobank, ca să pomenim doar câteva, sunt companii foarte mari care înregistrează deja profituri din încorporarea ODM-urilor în operațiunile pe care le au în țările în curs de dezvoltare. Aceste companii demonstrează elocvent modul în care ele pot să aducă o schimbare în bine pentru lumea în care trăim cu toții, precum și modul în care contribuția lor la binele tuturor se răsfrânge în folosul lor propriu, bănesc și de altă natură. Unele exemple prezentate în această carte sunt preluate din *Business for Development: Business Solutions in Support of the Millenium Development Goals*, pentru a arăta legătura dintre Marketingul 3.0 și efortul în direcția atingerii obiectivelor ODM.[2]

Crezul nr. 1: iubește-ți clientul, respectă-ți concurenții

În afaceri, a-ți iubi clienții înseamnă să le câștigi fidelitatea prin aceea că le oferi o valoare excelentă și le atingi afectul și

spiritul. Ții minte ce spunea Donald Calne: „Diferența esențială dintre afect și rațiune este aceea că emoțiile duc la acțiune, în timp ce rațiunea duce la concluzii"[3]. Decizia de a cumpăra și de a fi fidel unei mărci este extraordinar de mult influențată de afecte.

Campbell Soup Company, de exemplu, și-a schimbat culoarea ambalajului în roz pe perioada Lunii de sensibilizare la problema cancerului mamar și a reușit să sporească semnificativ cererea.[4] Dat fiind că, de regulă, femeile sunt cele mai mari consumatoare de supă și că problema cancerului la sân este o cauză socială de care multe femei se simt legate emoțional, vânzările către femei au crescut mult. Acest exemplu demonstrează că merită să pui accentul pe afecte, înaintea rațiunii.

Mai departe, trebuie să-ți respecți concurenții. Competitorii sunt cei care lărgesc piața totală, pentru că, în absența concurenței, un sector de activitate crește mai lent. Din monitorizarea concurenților noștri, putem afla care sunt și atuurile și slăbiciunile noastre, nu doar ale lor, iar acest lucru se poate dovedi foarte util pentru compania noastră.

Strategia de creștere a pieței prin a permite concurenței să se manifeste poate fi aplicată prin transferuri de tehnologie pe verticală sau pe orizontală. Să ne gândim la cazul Unilever în Vietnam, de exemplu.[5] Unilever le oferă tuturor furnizorilor locali posibilitatea de formare în aplicarea celor mai bune practici. Pe perioada formării, furnizorii învață despre standardul de calitate și despre tehnologia necesară pentru atingerea acestui standard. Procedând astfel, Unilever are posibilitatea să mențină un cost scăzut al aprovizionării de la furnizorii locali și să gestioneze calitatea, în același timp. Un lucru de luat în considerare este posibilitatea ca furnizorii să-i aprovizioneze și pe concurenții companiei Unilever. Poate părea

ciudat, în ochii unora, dar Unilever nu se opune, pentru că ajută la creșterea pieței totale.

Pe de altă parte, transferurile orizontale de tehnologie sunt încă și mai greu de înțeles. Nu multe firme se arată dispuse să-și transfere direct tehnologia către concurenți. Dar acest lucru este posibil atunci când o firmă se simte incapabilă să dezvolte piața de una singură.[6] Într-un asemenea caz, se dorește partajarea riscurilor. În plus, compania are nevoie de alianțe, pentru a beneficia de economiile de scară. Un exemplu bine cunoscut este cooperarea dintre șapte companii farmaceutice (Boehringer Ingelheim, Bristol-Myers Squibb, GlaxoSmithKline, Merck, Roche, Abbot și Gilead), a căror colaborare a reușit să reducă prețul tratamentului pentru HIV/SIDA în țările în curs de dezvoltare, ca demers în cadrul inițiativei ODM.[7]

Un alt exemplu a fost atunci când mai multe companii de telecomunicații din Marea Britanie (Motorola, Carphone Warehouse, O2, Orange, Vodafone, T-Mobile, Tesco, Virgin Mobile și Fresh) au colaborat cu Bono și Bobby Shriver ca să introducă un nou model de telefon mobil, RED, într-un proiect destinat să ajute la combaterea maladiei SIDA în Africa. Zeci de milioane de lire sterline au fost strânse din această lansare, pentru prevenirea și tratarea cumplitei boli.[8]

Tratează-ți clienții cu afecțiune, iar pe concurenții tăi, cu respect.

Crezul nr. 2: fii sensibil la schimbare, fii gata să te transformi

Peisajul lumii afacerilor se schimbă tot timpul. Concurenții vor fi tot mai numeroși și mai deștepți. Același lucru e valabil

și în cazul clienților. Dacă ești insensibil la aceste lucruri și incapabil să anticipezi schimbările, compania ta va deveni depășită și în cele din urmă va dispărea.

Înainte de automobilul Prius, compania Toyota n-a fost nicicând văzută ca un inovator disruptiv, care să se bazeze pe produse revoluționare.[9] Dimpotrivă, avea reputația de companie care se axează pe inovarea continuă, combinată cu un proces decizional lent, dar sigur. Toyota a simțit însă care sunt tendințele de pe piață și a înțeles că trebuie să introducă repede un automobil hibrid, până ca acesta să devină depășit. Astfel, în demersul de introducere a modelului Prius, și-a încălcat multe din regulile stricte ale sistemelor sale de management japonez și a acționat cu repeziciune în activitatea de dezvoltare a produsului.

Nici măcar Wal-Mart, gigantul comerțului cu amănuntul, nu mai poate evita transformarea.[10] Cel mai mare detailist din lume a fost criticat pentru multe lucruri și mulți l-au atacat pentru practicile sale în materie de tratament al angajaților, de atitudine față de mediul ambiant și de relații în cadrul lanțului de aprovizionare. În ultimii câțiva ani, compania s-a transformat într-un gigant ecologist. Wal-Mart și-a dat în sfârșit seama că strategia prețurilor scăzute, care a făcut din el un învingător în trecut, s-ar putea să nu mai dea rezultate în viitor, odată cu schimbarea comportamentului consumatorilor.

Când vremurile se schimbă, schimbă-te și tu cu ele.

Crezul nr. 3: păzește-ți numele, spune limpede cine ești

În marketing, reputația mărcii este totul. Dacă două produse sunt de aceeași calitate, oamenii vor avea tendința să-l

cumpere pe cel cu reputație mai solidă a mărcii. O firmă trebuie să comunice clar pieței care este poziționarea și diferențierea mărcii sale.

The Body Shop este unul din cele mai reputate exemple, la nivel mondial, de firmă axată pe respectarea propriilor valori. Celebra practică de relații comerciale cu comunitatea – aprovizionarea cu ingrediente naturale de la comunități locale și sărace din toată lumea – a acestei companii britanice rămâne probabil cel mai bun know-how de achiziții care încearcă în același timp să eradicheze și sărăcia.

O altă practică de afaceri pentru care The Body Shop și-a câștigat un bun renume este angajamentul ferm în a respinge orice fel de testare pe animale. Progresista companie a interzis testarea pe animale a produselor sale cu mult înainte ca Uniunea Europeană să fi introdus o asemenea reglementare. Bineînțeles că aceste practici neobișnuite nu sunt nici eficiente, nici logice din punctul de vedere al profitului. Dar uite că ele au ajutat The Body Shop să devină unul dintre cei mai de succes detailiști britanici, prin crearea unei piețe de nișă pentru produse de inspirație naturală.

Ca urmare, cea mai mare companie de produse cosmetice din lume, L'Oréal, a cumpărat The Body Shop în urma unei tranzacții fenomenale, cu o primă de preț în valoare de 34,2 la sută. Marea provocare pentru The Body Shop constă acum în a-și proteja renumele în plan extern, iar în plan intern să determine L'Oréal – o companie adesea criticată pentru testarea anumitor ingrediente pe animale – să-și întărească valorile din activitatea de afaceri.

Spune clar în ce valori crezi și nu abdica de la ele.

Crezul nr. 4: clienții sunt de multe feluri; du-te mai întâi la cei cărora le poți fi cel mai mult de folos

Acesta este principiul segmentării. Nu trebuie să te adresezi tuturor, dar caută-i și fă eforturi să-i convingi pe cei care sunt în cel mai înalt grad pregătiți să cumpere și să beneficieze de pe urma achiziției și a relației cu tine.

Majoritatea piețelor de produse se împart în patru categorii componente distincte:[11]

1. Un segment global, care dorește produse și atribute caracteristice globale, și este dispus să plătească prețuri mai mari pentru ele.
2. Un segment „glocal", care cere produse de calitate globală, dar cu atribute caracteristice locale, la prețuri ceva mai mici.
3. Un segment local care dorește produse locale cu atribute caracteristice locale, la prețuri locale.
4. Un segment de la baza piramidei care nu-și poate permite să cumpere decât cele mai ieftine produse disponibile.

Segmentul de la baza piramidei este cel potrivit pentru companiile locale care vor să se întreacă cu rivalele lor multinaționale în țările în curs de dezvoltare. De asemenea, este segmentul potrivit pentru un Marketing 3.0.

Holcim se adresează nevoii consumatorilor săraci din Sri Lanka de locuințe accesibile. Compania a colaborat cu o companie de microfinanțare pentru construirea unor locuințe care să poată servi și drept loc de desfășurare a activității unei firme mici. Holcim vede în acești consumatori cu venituri scăzute o piață viitoare promițătoare, pe măsură ce ei vor urca

spre mijlocul piramidei economice. Pe de altă parte, acest proiect transformă comunitatea, asigurând locuințe mai bune și dându-le săracilor acces la o sursă de venit. Din acest motiv, ajută la îndeplinirea obiectivelor ODM numerele 1, 2, 3, 7 și 8.[12]

Concentrează-te pe cei cărora le poți aduce cel mai mare folos.

Crezul nr. 5: oferă întotdeauna un lucru bun, la un preț corect

Niciodată nu trebuie să vindem nimic de slabă calitate la un preț ridicat. Marketingul adevărat este un marketing corect, în care există o corespondență directă și bine proporționată între produs și preț. Din clipa în care vom încerca să-i păcălim pe oameni, dându-le un produs de proastă calitate, dar pretinzând că este de calitate bună, clienții noștri ne vor părăsi.

Unilever încearcă să aducă mai jos prețul sării iodate, astfel încât aceasta să poată înlocui sarea fără iod, masiv folosită în Ghana. Pentru a îmbunătăți starea de sănătate a comunității locale, Unilever își folosește capacitățile globale. Având atâta experiență în marketingul produselor de consum, Unilever aduce accesibilitate prin marketingul pachețelelor de mici dimensiuni. Coloana vertebrală a acestui demers este aplicarea de către Unilever a competenței sale experte în cadrul lanțului de aprovizionare, pentru a reduce costurile de distribuție. Acest proiect vizează în mod specific obiectivele ODM cu numerele 1, 2 și 5.[13]

Un alt exemplu este efortul Procter & Gamble de a furniza apă potabilă necontaminată. La fel ca Unilever, și P&G dispune de competență expertă în marketingul produselor ambalate la pliculeț. Cu tehnologia proprie de tratare a apei, compania

furnizează apă purificată microbiologic în toată lumea. Interesant este că tehnologia intră în conținutul unui pachețel pentru a asigura accesibilitate. Turnând conținutul unui pliculeț în 10 litri de apă nepotabilă, consumatorii obțin astfel prețiosul lichid de băut. Prin această inițiativă, compania ajută lumea să atingă obiectivele ODM cu numerele 5, 6 și 10.[14]

Stabilește prețuri care să reflecte corect calitatea ofertelor tale.

Crezul nr. 6: fii întotdeauna disponibil și dă mai departe veștile bune

Nu-i pune la grea încercare pe clienții care te caută; fii cât mai ușor de găsit. În economia globală a zilei de azi, bazată pe cunoaștere, accesul la tehnologia informatică și la internet este absolut imperativ. Dar divizarea digitală – diferențele socioculturale între cei care au acces la tehnologia digitală și la internet, pe de o parte, și cei care n-au, pe de alta – continuă să fie o mare problemă peste tot în lume. Companiile care pot să pună câte un picior de fiecare parte a acestei linii de separație își vor crește baza de clienți.

Din 2005 încoace, Hewlett-Packard se străduiește să arunce o punte peste această linie de divizare, colaborând cu diverși parteneri din mai multe sectoare de activitate pentru a aduce tehnologia informatică în țările în curs de dezvoltare.[15] Având ca obiectiv creșterea, compania vizează drept piață viitoare comunitățile cu venituri scăzute. În cursul procesului de creare a pieței, HP reduce treptat decalajul digital și le asigură săracilor acces la tehnologie. Acești consumatori sunt marea speranță a firmelor de pe piețe mature care caută ocazii de creștere.

Ajută-i pe cei care-ți pot deveni clienți să te găsească.

Crezul nr. 7: atrage-ți clienții, păstrează-i și dezvoltă-i

Din clipa în care ai un client, străduiește-te să ai relații bune cu el. Caută să-ți cunoști clienții la un nivel personal, unul câte unul, așa încât să-ți faci o imagine completă asupra nevoilor și dorințelor, a preferințelor și a comportamentului. Apoi ajută-i să se dezvolte și să cumpere mai mult de la tine. Acestea sunt principiile managementului relațiilor cu clienții (MRC). E vorba de a atrage clienții potriviți, care vor continua să cumpere de la tine datorită profundei satisfacții raționale și emoționale pe care o simt în relația cu tine. Totodată, ei sunt capabili și să devină cei mai ardenți susținători ai tăi, prin marketingul publicității orale.

PetSmart Charities a salvat viețile a milioane de animale rămase fără stăpân, prin centrele de adopție organizate în incinta magazinelor sale.[16] Programul de adopție aduce vizitatori în magazine și îmbunătățește vânzările la produsele Pet-Smart. În timp ce ajută animalele, compania atrage noi clienți și face vânzare încrucișată, cu alte produse din gama proprie, la punctul de vânzare. Pentru că firma își demonstrează grija față de animale, consumatorii vor fi plăcut impresionați și vor deveni fideli.

Privește-ți clienții ca pe niște clienți pe viață.

Crezul nr. 8: indiferent ce fel de afaceri faci, prestezi un serviciu

Companiile de servicii nu se limitează doar la hoteluri și restaurante. Indiferent în ce domeniu de activitate te afli, trebuie să posezi un anume spirit al dorinței de a-ți servi clientul.

Pentru un furnizor de servicii, a servi pe cineva trebuie să fie o chemare, nicidecum o obligație sau îndatorire oarecare. Servește-ți clientul cu sinceritate și totală empatie, căci el va duce cu sine mai departe, în mod categoric, o amintire pozitivă a acestei experiențe. Firmele ar trebui să înțeleagă că valorile lor corporatiste, exprimate prin produsele și serviciile pe care le vând, trebuie să aibă un impact pozitiv în viața oamenilor.

Compania Whole Foods socotește că domeniul său de activitate este acela de a fi în serviciul consumatorilor și în serviciul societății. Tocmai de aceea firma încearcă să transforme stilurile de viață ale consumatorilor în unele mai sănătoase. Mai mult decât atât, firma se consideră a fi și în serviciul angajaților, concepție pe care o pune în practică îngăduindu-le să voteze în legătură cu direcția strategică a firmei.

Orice firmă este o firmă de servicii, pentru că orice produs servește la ceva.

Crezul nr. 9: perfecționează-ți permanent procesul de activitate, sub aspectul calității, al costului și al livrării

Sarcina marketerilor este să îmbunătățească tot timpul calitatea, costul și livrarea din procesele lor de activitate. Întotdeauna să-ți respecți promisiunile făcute clienților și furnizorilor, dar și partenerilor tăi de canal. Niciodată să nu încerci să-i păcălești sau să le spui doar jumătăți de adevăr, în ce privește calitatea, cantitatea, termenul de livrare sau prețul.

S.C. Johnson este renumită pentru faptul că dezvoltă afaceri cu furnizori locali. Compania colaborează cu fermierii

locali pentru a îmbunătăți productivitatea și livrarea. De pildă, ca să mențină o aprovizionare sustenabilă, pentru insecticidul său natural Pyrethrum, compania îi sprijină pe fermierii locali din Kenya. În parteneriat cu KickStart și cu Consiliul Pyrethrum din Kenya, compania îi ajută pe fermieri cu irigațiile. Având pompe de irigație noi, fermierii kenyeni obțin o productivitate mai înaltă, deci pot aproviziona mai bine operațiunile S.C. Johnson. Mai mult încă, fermierii se aleg cu un venit suplimentar, pentru că pompele de irigații le permit să cultive și alte plante. Îmbunătățindu-și lanțul de aprovizionare, S.C. Johnson contribuie totodată, direct și indirect, la atingerea obiectivelor ODM cu numerele 1,2 și 6.[17]

În fiecare zi, îmbunătățește-ți cu fiecare ocazie procesul de activitate.

Crezul nr. 10: adună orice informații relevante, dar folosește-ți discernământul când iei decizia finală

Acest principiu ne avertizează să învățăm, să învățăm și iar să învățăm. Cunoștințele tale și experiența acumulată vor fi cele care determină decizia finală pe care o vei lua. Cu sprijinul maturității sale în gândire și al limpezimii afective, marketerul va fi atunci capabil să hotărască repede și prompt, pe baza discernământului inerent pe care îl posedă.

O poveste interesantă despre Hershey Foods, istorisită de Andrew Savitz și Karl Weber în cartea *The Triple Bottom Line*, ilustrează acest fapt.[18] În anul 2001, membrii consiliului de încredere al fondului fiduciar Hershey Trust se gândeau să vândă participația deținută în compania Hershey Foods, din cauza apariției unui competitor foarte puternic pe piață și a

probabilității ca prețul la cacao să crească foarte mult în viitor. Din punct de vedere financiar, aceste două forțe urmau să diminueze valoarea fondului fiduciar administrat de consiliu. Ca să-și respecte obiectivul de realizare a valorii maxime pentru acționari, consiliul de încredere a vândut către Wrigley toată participația deținută la Hershey Foods.

Spre marea surprindere a consiliului, un grup de angajați furioși a refuzat să accepte această achiziție. Angajații s-au raliat și au ieșit cu toții în stradă, mai precis în Chocolatetown Square, ca să protesteze public împotriva vânzării. Consiliul de încredere și-a dat până la urmă seama că a luat o decizie greșită. Financiar vorbind, fusese o hotărâre rațională. Dar nu și una înțeleaptă, pentru că nu luase în considerare impactul social al deciziei, mai ales asupra angajaților.

Managerii înțelepți nu iau în calcul doar efectul financiar al unei decizii.

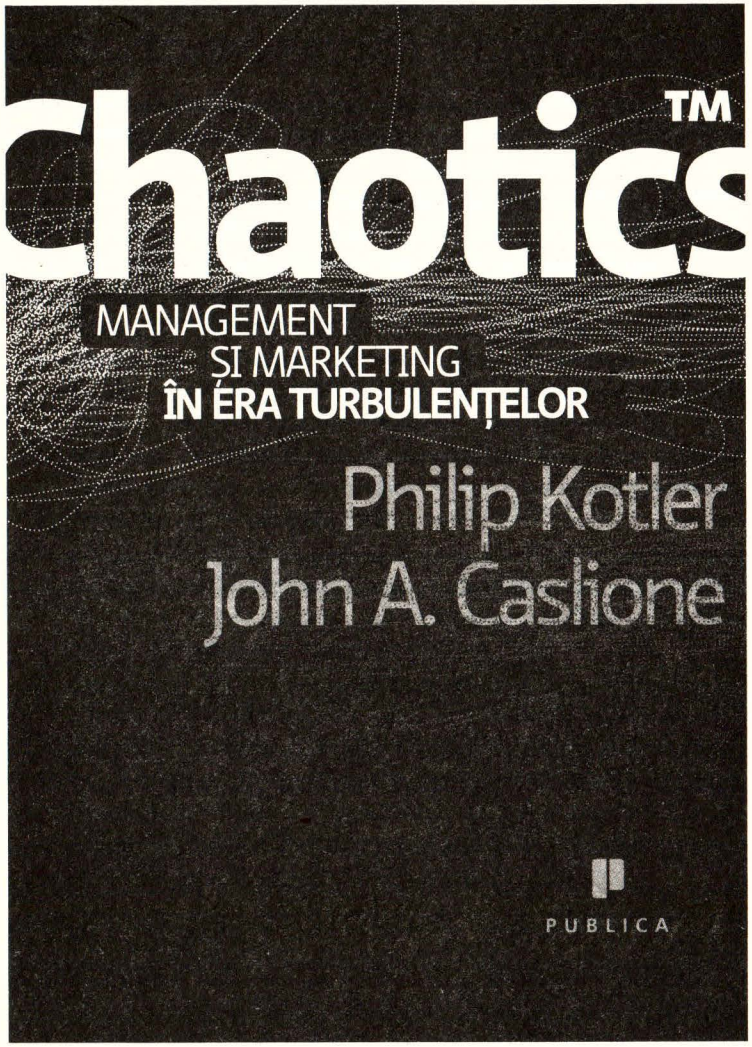
Marketingul 3.0: a venit momentul să facem o schimbare!

Este posibil ca o companie să fie umanocentrică, dar în același timp să rămână totuși profitabilă? Cartea pe care o aveți în față vine cu un răspuns afirmativ la această întrebare. Comportamentul și valorile firmelor sunt mai mult expuse privirii cercetătoare a publicului. Expansiunea rețelelor sociale face să fie și posibil, și mai ușor, ca oamenii să discute despre companiile, produsele și mărcile existente, atât din punctul de vedere al performanței lor funcționale, cât și al celei sociale. Noua generație de consumatori este mult mai racordată la problemele și preocupările sociale. Firmele trebuie să se reinventeze permanent, să iasă cât mai repede dintre granițele

altădată sigure ale Marketingului 1.0 și 2.0 și să pătrundă în lumea nouă a Marketingului 3.0.

Note

1. Pentru mai multe informații, vezi www.un.org/millennium goals/.
2. Cécile Churet și Amanda Oliver, *Business for Development: Business Solutions in Support of the Millennium Development Goals*, World Business Council for Sustainable Development, 2005.
3. Donald B. Calne, *Within Reason: Rationality and Human Behavior* (New York: Pantheon Books, 1999).
4. Stephanie Thompson, „Breast Cancer Awareness Strategy Increases Sales of Campbell's Soup: Pink-Labeled Cans a Hit with Kroger Customers", *AdvertisingAge*, 3 octombrie 2006.
5. Sebastien Miroudot, „The Linkages between Open Services Market and Technology Transfer", OECD Trade Policy Working Paper No. 29, 27 ianuarie 2006.
6. Adam M. Brandenburger și Barry J. Nalebuff, *Co-opetition: A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation... The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business* (New York: Currency Doubleday, 1996).
7. „Increasing People's Access to Essential Medicines in Developing Countries: A Framework for Good Practice in the Pharmaceutical Industry", document de politică guvernamentală al Guvernului Marii Britanii, Departamentul pentru Dezvoltare Internațională, martie 2005.
8. Martin Hickman, „(RED) Phone Unites Rival Telecom Operators in Battle against AIDS", *The Independent*, 16 mai 2006.
9. Alex Taylor III, „Toyota: The Birth of the Prius", *Fortune*, 21 februarie 2006.
10. Marc Gunther, „The Green Machine", *Fortune*, 31 iulie 2006.
11. Tarun Khanna și Krishna G. Palepu, „Emerging Giants: Building World-Class Companies in Developing Countries", *Harvard Business Review*, octombrie 2006.
12. Cécile Churet și Amanda Oliver, *op.cit.*
13. Cécile Churet și Amanda Oliver, *op.cit.*
14. Cécile Churet și Amanda Oliver, *op.cit.*
15. Ira A. Jackson și Jane Nelson, *Profit with Principles: Seven Strategies for Delivering Value with Values* (New York: Currency Doubleday, 2004).
16. Philip Kotler și Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005).
17. Cécile Churet și Amanda Oliver, *op.cit.*
18. Andrew W. Savitz și Karl Weber, *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success—and How You Can Too* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006).



O carte făr
pentru vre
precedent

Ar trebui s
obligatorie
managerii
haotică de

Marshall Goldsmit

PU

În ultimii șaizeci de ani, marketingul a trecut de la a fi centrat pe produse (marketing 1.0) la axarea pe consumatori (marketing 2.0). Iar acum marketingul se transformă din nou, răspunzând noii dinamici din mediul social. Companiile își extind aria de preocupare de la produse la consumatori și apoi la probleme ale întregii omeniri. Acesta este marketingul 3.0, etapa în care companiile au o orientare umanocentrică și echilibrează profitabilitatea și responsabilitatea corporatistă.

Bunăstarea, sărăcia, grija față de mediu țin de abordarea umanocentrică adusă de noul tip de marketing, care nu-și propune doar să vândă niște produse sau servicii, ci să și participe, alături de restul partenerilor (distribuitori, cumpărători, coacționari) la schimbarea în bine a lumii.

Marketing 3.0 este o carte din avangarda acestui domeniu care explică de ce viitorul marketingului ține de crearea unor produse, servicii și culturi organizaționale care să inspire, să includă și să reflecte valorile clientului-țintă.

PUBLICA www.publica.ro

Editura Publica oferă reduceri la cumpărarea unui număr mai mare de exemplare. Pentru mai multe informații sunați la (+4)021 231 52 18 sau scrieți la carte@publica.ro